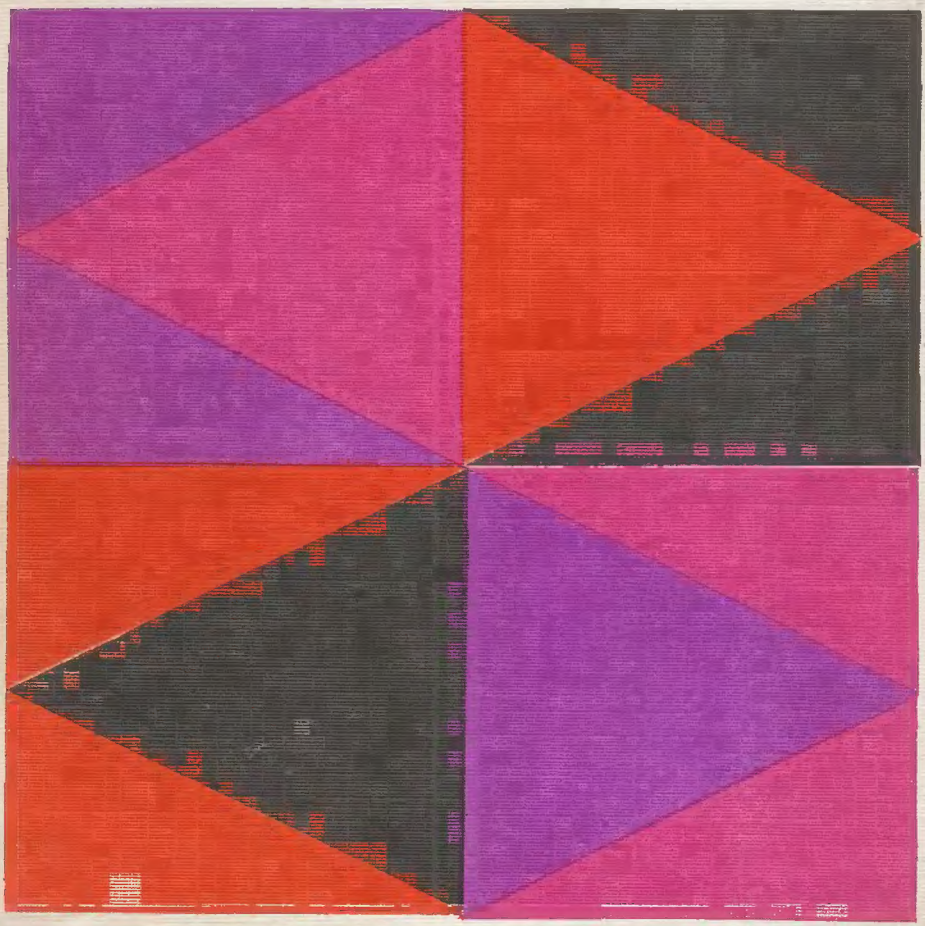
VEZETÉSI ISMERETEK
politikai vezetők számára

Kossuth



Vezetési ismeretek politikai vezetők számára

Kossuth Könyvkiadó / 1975

ISBN 963 09 0524 8

I. A szocialista társadalom irányításának és a szocialista intézmények vezetésének tudományos alapjai

Simon Ferenc

A vezetés helye és szerepe a társadalomban

A vezetés funkciója az emberi közösségekben

Az emberi közösségek alapja mindenkor a közösen végzett munka. Az emberek azért dolgoztak csoportosan már a társadalommá formálódás kezdetén is, mert csak erőik összegezésével váltak képessé az életben maradásukhoz szükséges feladatok megoldására. A csoportosan végzett közös munka teljesítménye azonban csak akkor növekszik, ha az egyéni tevékenységek összehangoltak. Ha az összehangoltság nincs meg, a teljesítmény legjobb esetben is csak az egyéni teljesítmények összegével lehet egyenlő. Feltételezhető az is, hogy az összehangolatlanság következtében egyesek — feltehetően szándékuk ellenére — csökkentik, esetleg meg is semmisítik mások teljesítményét.

„... az elszigetelt munkások mechanikai erőösszege is különbözik attól a társadalmi erőpotenciától, amely akkor fejtődik ki, ha sok kéz működik össze egyidejűleg egyazon osztatlan műveletben, például, ha egy terhet fel kell emelni, egy hajtókart kell forgatni vagy valamely ellenállást az útból el kell hárítani. A kombinált munka hatását itt az elszigetelt munka vagy egyáltalában nem, vagy csak sokkal hosszabb időközök alatt, vagy csak törpe méretben tudná létrehozni."[1]

Az elszigetelt egyéni munkákból a vezetés alakít kombinált munkát. A vezetés legfőbb feladata a csoportosan tevékenykedő emberek munkájának összehangolása. „Minden nagyobb mére-

[1] *Marx:* A tőke. I. köt. *Marx—Engels* Művei. 23. köt. Budapest 1967 305—306. old.

tekben végzett közvetlenül társadalmi vagy közösségi munkának többé-kevésbé igazgatásra van szüksége, mely közvetíti az egyéni tevékenységek összhangját és betölti azokat az általános funkciókat, amelyek a termelő összorganizmus – önálló szervei mozgásától megkülönböztetett – mozgásából fakadnak. Az egyes hegedűjátékos önmagát vezényli, a zenekarnak szüksége van a karmesterre."[2]

Az egyéni munkák a vezető irányító tevékenységének hatására válnak az összorganizmus kombinált munkájának részévé. A vezetői tevékenység elkülönülése a többi munkatevékenységtől egyrészt következménye a kialakult társadalmi munkamegosztásnak, másrészt kiindulópontja a szervezeten belüli további munkamegosztásnak.

A vezető összehangoló szerepének jellemzője – egyebek mellett – az, hogy a közös munkában résztvevők számára feladatokat, tevékenységi köröket jelöl meg, melyek ellátásával létrejön az összorganizmus mozgása. A vezetői feladat ellátásának minősége nagymértékben fokozhatja, vagy csökkentheti a közös munka eredményességét. Éppen ezért az embereket a legrégibb időtől kezdve foglalkoztatta a vezetési tevékenység mibenléte. Már az ókorban is megfogalmaztak követelményeket, tanácsokat és szabályokat a vezetők számára. (Babiloni törvénykönyvek, Ó- és Újtestamentum, klasszikus görög–római szerzők stb.) Az antik kultúra írott termékei – amellett, hogy sok, a mai vezetők számára is megszívlelendő megállapítást tartalmaznak – azt is bizonyítják, hogy a vezetési színvonal emelését célzó elméleti munkák régi keletűek.

Régen is volt és még ma is létezik olyan felfogás, mely szerint a vezetést sem tanulni, sem tanítani nem lehet, arra születni kell. E nézet szerint a vezetői készség egyes kiváltságos emberek sajátja, akik rendelkeznek a vezetéshez szükséges adottságokkal, számukra vezetési ismereteket tanítani felesleges. Akik viszont nincsenek e képességek birtokában, hiába tanulnak bármit, sohasem lesznek alkalmasak mások vezetésére. Ez a felfogás a kizsákmányoló osztálytársadalmakban nagyon megfelelt a mindenkori uralkodó osztályok érdekeinek. Segítette osztályki-

[2] Ugyanott, 310. old.

váltságaik védelmezését, a vezető beosztásnak a magántulajdonra alapozását. A tapasztalatok azonban arról győznek meg bennünket, hogy *a vezetői készségek – nem tagadva a személyes tulajdonságok jelentőségét – fejleszthetők.* A vezetői készségek fejlesztésében pedig nagy szerepe van a sikeres vezetők munkamódszerei megismerésének és a vezetési gyakorlat elemzése útján szerezhető, általánosított ismeretek megszerzésének.

A termelőerők fejlődése során a vezetői munkának is új feltételei alakulnak ki. A vezetői tevékenység differenciálódik, méretei kiterjedtebbé, bonyolultabbá válnak. A vezetéssel szemben támasztott fokozott követelmények folytán a sok évtizedes vagy évszázados vezetési módszerek és eszközök rutinszerű alkalmazása ma már elégtelen. Korszerű, a tudomány és a technika mai fejlettségi színvonalára épülő vezetési ismeretek nélkül a vezetők egyre kevésbé képesek bonyolult feladataik ellátására. Minden nagyobb szervezet vezetője naponta olyan problémák megoldása elé kerül, amelyeket kizárólag csak vezetői tapasztalataira, gyakorlatára támaszkodva nehezen tudna megoldani. A vezetés elméletével foglalkozó irodalom tanulmányozása, a rendelkezésre álló tudományos-technikai eszközök – az adott körülmények sajátosságainak megfelelő – alkalmazása megkönnyíti a vezető munkáját.

A vezetői tevékenységgel foglalkozó elméleti és módszertani művek mennyisége az elmúlt évtizedekben – éppen e felismerés következtében – megsokszorozódott. A természet- és társadalomtudományok igen sok olyan összefüggést tártak fel, amelyeknek figyelembevétele fokozhatja a vezetők munkájának eredményességét. Ma már közismert, hogy az alkalmazott matematika, vagy a számítógépek felhasználása a vezetők munkáját tudományosan megalapozottabbá és ezáltal hatékonyabbá teszi. Az is tapasztalati tény, hogy a különböző társadalomtudományok, a filozófia, a közgazdaságtan stb. módot ad a vezetett szervezetre ható törvényszerű tendenciák felismerésére, a pszichológia, a szociológia pedig segít az emberek megismerésében, meggyőzésében, irányításában.

A szocializmus viszonyai között különös jelentősége van a vezetési tevékenység tudományos alapokra helyezésének. *Rumjancev* akadémikus írja: „A kommunizmus az egyetlen társa-

dalmi-gazdasági alakulat, amelynek keletkezése, kialakulása és fejlődése a tömegek céltudatos tevékenységének eredménye; amelytől természeténél fogva idegen a társadalmi folyamatok szervezésében és irányításában megnyilvánuló szubjektivizmus és voluntarizmus . . ."[3]

A vezetési tevékenység tartalma

A vezetői munka sokféle tevékenységet tartalmaz.

A vezetői tevékenység főbb területei: a politikai, a gazdasági, a kulturális és a katonai vezetés. Ezeken belül további tagozódás áll fenn. A gazdasági vezetés magában foglalja például az egyes gazdasági jellegű minisztériumok, iparvállalatok, mezőgazdasági üzemek, kisipari termelőszövetkezetek stb. vezetését. A politikai vezetés jelentheti a pártszervek vagy -szervezetek, az államigazgatási egységek, a tömegszervezetek vezetését. A vezetési tevékenység tartalma és terjedelme (hatóköre) függ az adott szervezetben végzett munka jellegétől, bonyolultságától és a vezetés szintjétől.

Minden területen megtaláljuk a vezetés különböző szintjeit is. Az egész szervezet munkáját irányító *felső szintű,* a részlegeket és csoportokat irányító *középszintű,* és a végrehajtó munkát közvetlenül irányító *alsó szintű* vezetést. *A különböző vezetői szinteken eltérőek a feladatok, a vezetőkkel szemben támasztott követelmények és a vezetők rendelkezésére álló vezetési eszközök.* Következésképpen különbségek vannak az egyes vezetői szinteken alkalmazható munkamódszerek tekintetében is.

A különböző munkaterületeken és különböző szinteken dolgozó vezetők tevékenysége a sok eltérő vonás mellett bizonyos *közös* vonásokat is mutat. A vezetői munkának egyrészt területtől és szintektől függő sajátos tartalma, másrészt általános, minden területre és minden szintre érvényes vonásai is vannak. Bármely területen és szinten valósul meg a vezetés, *mindig*

[3] *D. Gvisianyi:* Szervezés és irányítás. Kossuth Könyvkiadó — Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó 1972 6. old.

munkamegosztáson alapuló és a munkamegosztást továbbfejlesztő tevékenység marad. Lényegéhez tartozik az azonos szervezet keretében dolgozó emberek tevékenységének összehangolása. *Az összehangoló tevékenység alapja minden területen és minden szinten a vezetők célmeghatározó tevékenysége.* Vezetni csak az tud, akinek lehetősége van a cél eléréséhez szükséges feltételek biztosítására és olyan befolyás gyakorlására, hogy az adott szervezethez tartozók a vezető elgondolásait, döntéseit elfogadják és ezeknek megfelelően tevékenykedjenek. *A vezetőnek éppen ezért hatalomra van szüksége. A vezetés mindig hatalomhoz kötött.*

A vezetés elméleti kérdéseivel foglalkozó szakirodalom, részint a terminológia tisztázatlansága, részint a szerzők eltérő véleménye következtében, több rokonértelmű kifejezéssel jelöli meg a vezetői tevékenységet. Leggyakrabban az irányítást említik, de találkozunk az igazgatás, a vezérlés, a szabályozás és a szervezés megjelöléssel is. Véleményünk szerint – az irányítást kivéve – ezek a kifejezések nem alkalmasak a vezetés előbb leírt tevékenységének általános jelölésére. Az *igazgatási* tevékenység mindig valamilyen apparátus közbeiktatásával valósul meg. (Pl. az állam igazgatása az államapparátust alkotó intézmények útján.) Az emberek közvetlen vezetését nem szokás igazgatásnak nevezni. A *vezérlés* többnyire automatizmusokra épített vezetés, ahol előre pontosan kiszámítható a vezérlő hatásnak a munkafolyamatra gyakorolt következménye. (Pl. lyukkártyás vezérlésű forgácsoló gép.) A *szabályozás* a vezetésnek olyan sajátos módja, mely szabályok megfogalmazására és ezek betartására épít. Normatívákat állapít meg, amelyektől minden eltérés meghatározott következményekkel jár. (Pl. a közlekedés rendjének szabályozása.) A *szervezés* és a vezetés viszonya sokáig vitatott volt nálunk és más országokban is. Az a felfogás érvényesült, hogy a szervezést kell átfogóbb tevékenységnek tekintenünk és csak ezen belül kap szerepet a vezetés, mint a szervező munka része.

Álláspontunk a vezetést tartja átfogóbbnak, a szervezést pedig vezetési funkciónak tekintjük.[4]

[4] Lásd Az üzem- és munkaszervezésről. Kossuth Könyvkiadó 1972. 23—24. old.

Az irányítás fogalmával más a helyzet, mint az előbb felsoroltakkal. *Az irányítás fogalma nagyon közel áll a vezetéshez, sőt bizonyos értelemben azzal dialektikus egységet alkot.* Vezetni mindig valamilyen szervezetet, illetőleg a szervezethez tartozó embereket kell. A szervezet tevékenységének célrairányultnak kell lennie. Vezetői feladat az irány megjelölése és az iránytartás biztosítása. Ebben az értelemben a vezetés egyben irányítás is. Nem hibázik, aki ez esetben a két fogalmat szinonímaként használja. Azonban van különbség is a két fogalom tartalma között. Nemcsak a magyar nyelv tesz különbséget vezetés és irányítás között, hanem például az orosz és a német is (rukovodsztva - upravlényija, illetőleg leitung - führung). Megítélésünk szerint vezetni egyes szervezeteket, egységeket belülről kell. A vezető - e felfogás szerint - tagja annak a kollektívának, amelyet vezet. Tevékenységére jellemző, hogy közvetlenül, operatívan avatkozik be az adott szervezetben végbemenő folyamatokba.

Irányítani viszont a különböző szervezeteket kívülről, többnyire felülről kell. Az irányító személyek vagy testületek azt figyelik, hogy az irányított szervezet össztevékenysége hogyan alakul, fejlődése mennyire felel meg a kitűzött céloknak, helyes-e a fejlődés iránya. Az irányító munka általában nem jelent közvetlen, operatív beavatkozást, hanem olyan közvetett ráhatást, melynek következménye a megfelelő irányú fejlődés. Egy pártalapszervezetet például a vezetőségnek vezetni, a felügyeletet gyakorló pártbizottságnak irányítani kell. A vállalatokat az igazgatók vezetik, a minisztériumok irányítják. Helytelen gyakorlat alakul ki ott, ahol a vezetők vezetés helyett irányítani, az irányítók pedig irányítás helyett vezetni akarnak.

A vezetés és az irányítás azonban csak elméletileg különíthető el, a gyakorlatban egységet alkot. A legtöbb szervezetben ugyanis vannak alegységek, melyeknek ugyancsak vannak vezetőik: az alapszervezetekben pártcsoportok, a vállalatokban üzemrészek, a minisztériumokban osztályok stb. Az intézmények vezetői, miközben vezetik az intézményt, irányítják annak részlegeit. Az irányítók, miközben irányítják a rájuk bízott területet, vezetik annak az intézménynek a munkáját, amelyiknek

az élén állnak. Ezért tekintjük az irányítást a vezetéshez igen közelálló fogalomnak, mely jórészt azzal azonos jellegzetességeket mutat.

A vezetési tevékenység osztályjellege

A vezetés fogalmának értelmezéséből kitűnik a vezetési *tevékenység szoros összefüggése a tulajdon- és osztályviszonyokkal.* A célok meghatározásában nagy szerepet játszanak az osztályérdekek. A célok eléréséhez szükséges feltételeket csak az tudja biztosítani, aki rendelkezik a különböző társadalmi erőforrásokkal. Az emberek befolyásolása, a vezetői elgondolások végrehajtására való rábírás hatalmi kérdés is. Minden vezető kezében – bármely területen és bármely szinten vezessen – hatalom van. Osztálytársadalmakban a hatalom az uralkodó osztály kezében van, következésképpen a vezető pozíciókat is birtokolja. Tőkés társadalomban az uralkodó osztály hatalmának az alapja a tőkés magántulajdon. *Marx* erről a következőket írta: „A tőkés nem azért tőkés, mert ipari vezető, hanem azért lesz ipari parancsnok, mert tőkés. A főparancsnokság az iparban a tőke velejárója lesz, mint ahogy a hűbériség idején a főparancsnokság háborúban és bíráskodásban a földtulajdon velejárója volt."[5]

A szocialista vezetők hatalma a forradalomban győzött munkásosztály hatalmának a része. A tőkés vezetés a kizsákmányolók magántulajdonára épülő, a szocialista vezetés pedig a proletariátus által társadalmi tulajdonba vett termelési eszközökre épülő hatalomra támaszkodik. A termelési viszonyok eltérő jellege gyökeres különbségeket okoz a vezetés jellegében is. Az sem változtat ezen, hogy a tőkés vezetéselméletek jelentős része tagadja a vezetés osztályérdekekhez kötöttségét. Azt igyekszik elhitetni, hogy a vezetés elvei a hatalmi viszonyoktól függetlenül érvényesek, továbbá, hogy a mai kapitalizmusban a vezetés már nem a tőkések magántulajdonán alapszik.

[5] *Marx:* A tőke. I. köt. *Marx—Engels* Művei. 23. köt. 312. old.

Ez a koncepció jelenik meg az úgynevezett *„manager forradalom"* ideológiájában. Eszerint a hatalom ma már nem a tőkés tulajdonosok, hanem a vezetési szakemberek, az úgynevezett „managerek" kezében van, akik „éppen olyan dolgozók" mint a munkások. A managerek valójában a tőkések olyan alkalmazottai, akik nem egyszerűen a tőkések szolgálatában állnak, hanem bizonyos tőkés funkciókat látnak el. A tőkéseket helyettesítik, nevükben és főleg érdekeiknek megfelelően vezetnek. *A legfontosabb parancsnoki posztok változatlanul a tulajdonosok, a tőkések kezében maradnak.* A managereknek csak addig és csak annyi hatalmuk van, amíg azt a tőkések érdekeinek megfelelően használják, illetőleg amennyi munkájuk eredményességének a biztosításához az adott időben szükséges. Ez a hatalom nem a vezetői beosztásra, hanem a tőketulajdonra alapozódik. A managerek növekvő társadalmi szerepében nem a kapitalizmus valamiféle átalakulása, hanem a tőketulajdon és a tőkefunkció különválásának a már *Marx* által felvázolt folyamata jelenik meg. A tőkések hatalmi pozícióit nem gyengíti, hanem erősíti, hogy az irányítási munkát, vagy annak egy részét, erre a célra kiképzett és kiválasztott vezetési szakemberekkel végeztetik el.

Míg a tőkés vezetési elméletek igyekeznek leplezni a vezetők kezében levő hatalom valódi jellegét, a szocialista vezetéselméletnek hangsúlyoznia kell, hogy *a vezetői hatalom a munkásosztály hatalmának szerves része. A szocialista vezetőknek egész munkájukat alá kell rendelniük a proletariátus osztályérdekeinek.* A munkásosztály bizalmából kaptak vezetői beosztást és a munkájuk jó ellátásához szükséges hatalmat.

A vezetési ismeretek tartalma. A vezetéselmélet tárgya

Minden tudományos igényű ismeretanyag (elmélet) lényegének meghatározása megköveteli vizsgálati körének (tárgyának) és vizsgálati módszereinek körvonalazását. Egy kialakulóban levő,

dinamikusan fejlődő tudománynak, így a vezetés és irányítás tudományának is, nehéz pontosan meghatározni az ismeretanyagát. Az eddig még lezáratlan vitákból az alábbi következtetéseket vonhatjuk le:

– A vezetési ismeretek tartalma szűkebben és tágabban értelmezhető. *Tágabban értelmezve a vezetési ismeretekhez sorolható mindaz az ismeretanyag, amit a különböző tudományágak (társadalomtudományok, műszaki és természettudományok) feltártak és amelyek felhasználásával a vezetés eredményesebbé tehető.* Ebben a vonatkozásban a vezetési ismereteknek interdiszciplináris jellegük van.

– *A vezetési ismereteknek – mint önálló tudományágnak – a tárgya azoknak az összefüggéseknek a tanulmányozása, amelyek a vezetési folyamat egyes elemei között, a célok meghatározása és a célok elérésére rendelkezésre álló lehetőségek között, valamint a vezetés szubjektuma és objektuma között fennállnak.* Ezeknek az összefüggéseknek a felismerése és tanulmányozása lehetőséget ad arra, hogy megismerjük azokat a törvényszerűségeket, amelyekre a vezetői munkát alapozzuk, az elkülönült tevékenységeket összehangoljuk. Munkánk ezáltal eredményesebbé, a célok elérése valószínűbbé válik.

Szűkebb értelemben vezetési ismereteken a konkrét vezetési folyamat elemzése során feltárt összefüggéseket kell értenünk. E felfogásban a vezetési ismeretek a társadalomtudományok sajátos ágaként jelenik meg.

– A vezetési ismeretek *általános része* a vezetői munka olyan elemeit ismerteti, amelyek minden területen és minden szinten feltételei az eredményes vezetésnek. Ezek között a legfontosabbak:

– a vezetés és az irányítás általános *elvei*;
– a vezetés általánosan alkalmazható *módszerei*;
– a minden területen jelentkező vezetői *feladatok*;
– a vezetők és beosztottak *kapcsolata*.

A vezetési ismeretekhez tartoznak *az egyes konkrét területek és vezetői szintek sajátosságaival foglalkozó ismeretek is.* Például a vállalatok, az államigazgatási intézmények, a kulturális intézmények vezetésének kérdései, a politikai szervezetek és a politikai munka irányítása, a katonai vezetés stb. A vezetésnek

nincsenek általános területei, nincs vezetés általában. Csak *általános vezetési elvek vannak, amelyeknek azonban minden speciális vezetői munkában konkrét módon kell érvényesülniük.* Az eredményes vezetői munka minden vezetőtől megköveteli, hogy a vezetés általános elveit és módszereit a sajátos munkaterület feltételeihez igazítva alkalmazza. Ebben áll a vezetői munka alkotó jellege, a vezetés művészete.

A vezetési ismeretek tudományos megalapozottsága akkor szilárd, ha *vizsgálati módszere a materialista dialektikára és a rendszerszemléletű megközelítésre épül.*

Vezetéselméleti irányzatok

A tőkés termelés fejlődése - mint erre *Marx* elemzése is rámutat - elindítja a tőketulajdon különválását a tőkefunkciótól. Az „ipari parancsnok" már nem feltétlenül maga a tőkés, bizonyos irányító tevékenységeket erre kiképzett szakemberekkel végeztet. Ennek következtében válik társadalmi szükségletté a vezetési szakemberek képzése és továbbképzése.

Az első vezetőképző iskolát 1881-ben alapították az Egyesült Államokban. Ugyanitt jelent meg 1911-ben az első tudományosnak tekinthető tőkés vezetéselméleti munka, *F. W. Taylor:* „The Principles of Scientific Management" (A tudományos vezetés elvei) címmel. E mű megjelenése óta vezetéselméleti iskolák és irányzatok sokasága jött létre. Csupán az Egyesült Államokban jelenleg kb. 160 - különböző elméleti alapon álló - vezetéselméleti iskola működik. Ezenkívül mintegy 400 egyetemi fakultáson tanítanak vezetéselméletet. A vezetők képzése és továbbképzése ma csaknem minden fejlett tőkésországban nagy üzlet. Valósággal futószalagon termelik a különböző irányzatokat, melyek éles konkurrenciaharcban állnak egymással. Az egyik neves amerikai szociológus szerint „a management-elméletek dzsungelében élünk".

Tekintsük át röviden a jelentősebb vezetéselméleti irányzato-

kat és képviselőik munkásságát. A tudományosnak tekinthető tőkés vezetéselmélet megalapozójának *Frederick Taylor* (1856–1915.) amerikai mérnök tekinthető. Vezetési koncepciójának középpontjában az üzemszervezés állott. Azt állította és bizonyította, hogy a termelés mennyisége és hatékonysága nemcsak új gépek, új munkaerő beállításával, hanem szervezési eszközökkel is növelhető. A szervezést döntő jelentőségűnek tartotta a vállalatok vezetése szempontjából is. Szervezési módszerei közé tartozott a különböző munkafolyamatok elemi részekre bontása, az egyes elemek ésszerű elrendezése és tökéletes begyakoroltatása. Fő törekvése az volt, hogy a munkafolyamatból kiküszöbölje a felesleges mozdulatokat és az időveszteséget. „Csak a módszerek kényszerítő standardizálásával, a legjobb munkaeszközök és munkafeltételek kényszerű alkalmazásával és a kényszerű együttműködéssel lehet biztosítani a munkatempó általános gyorsítását. A szabványok betartását és a szükséges együttműködés biztosítását célzó kényszerítés követelménye kizárólag a vállalat vezetését terheli."[6]

Taylor rendszerében az irányítás „objektuma", a termelő ember nem különbözik a termelés technikai eszközeitől. A termelő emberre mint gondolkodás, vágyak, szükségletek és akarat nélküli eszközre tekint. Számára a gép, a futószalag volt az irányadó, amelyhez a dolgozó embert mint valami alkatrészt kell hozzáigazítani. Ebben a koncepcióban a munkavégzés módja egyáltalán nem függ a munkástól, hanem csakis a szervezőtől.

Lenin több munkájában is foglalkozott a taylori vezetéskoncepcióval. Ezt körmönfont kapitalista módszernek, „az izzasztás tudományos módszerének" nevezte. Ugyanakkor elismerte tudományos megalapozottságát, sőt 1918-ban ezt írta: „Meg kell szervezni Oroszországban a Taylor-rendszer tanulmányozását és tanítását, rendszeres kipróbálását és alkalmazását."[7]

Henri Fayol (1841–1925) francia bányatulajdonos, iparmágnás

[6] *D. Gvisianyi:* Szervezés és irányítás. Kossuth Könyvkiadó — Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó 1972. 87. old.

[7] *Lenin:* A szovjethatalom soron levő feladatai. *Lenin:* A szocialista gazdálkodásról. Kossuth Könyvkiadó 1966. 87. old.

– *Taylor* kortársa – a vállalat egész szervezetének tudományos alapokra helyezésére törekedett. Szervezeti modelleket és a vezetés különböző szintjein, területein alkalmazandó elveket dolgozott ki. *Fayol* a legfontosabbnak a vállalat különböző részlegei közötti összehangoltságot, valamint a vállalat külső kapcsolatainak szervezettségét tartotta. Különösen nagy jelentőséget tulajdonított a számviteli rendszer és a számviteli eszközök korszerűségének. Vallotta és gyakorolta a különböző területeken dolgozó vezetők tanfolyamszerű felkészítésének és rendszeres továbbképzésének szükségességét. A fayoli koncepció gyengéje hasonló a taylorihoz. Ő sem sokat törődött a szervezetben dolgozó emberek személyes gondjaival, törekvéseivel, egyéniségével. Számára sem jelentett az alkalmazott „munkatársat", csak eszközt céljai eléréséhez.

A tőkés vezetéselméletek fejlődésében új korszakot nyitott az 1930-as években *Elton Mayo* (1880–1949) amerikai szociálpszichológus és munkacsoportja. Vezetési koncepciója „human relations" (emberi viszonylatok) néven vált közismertté. Munkatársaival több évig tartó kísérletsorozatot vezetett a Western Electric Company gyártelepein (hawthorne-i kísérletek). A kísérletsorozat azt vizsgálta, hogy az adott területen dolgozók bevonása a vezetésbe milyen hatást eredményez a munka termelékenységének alakulásában. Egyes műhelyekben például figyelembe vették a munkások javaslatait a munkafeltételek kialakításánál és azt tapasztalták, hogy ezekben a műhelyekben kedvezőbben alakul a termelékenység, mint ahol ezeket a munkafeltételeket a dolgozók megkérdezése nélkül vezették be. Tapasztalataik alapján olyan következtetésekre jutottak, hogy a munkafolyamat eredményessége szempontjából legfőbb tényező a dolgozó ember. A vezetői munka legfőbb feladata az „emberi viszonylatok" kialakítása a munkahelyen belül. A vezetőknek számolniuk kell a beosztottak érzéseivel, igényeivel, gondolkodásmódjával. A vezető fő feladata a „jó munkahelyi légkör" megteremtése, ami a munka hatékonyságának egyik legfontosabb tényezője. A „human relations" koncepció nagy szerepet biztosít az ösztönzés különböző formáinak. Ez az elmélet bizonyos tanulságokkal szolgálhat a szocialista vezetők számára is. Nem

szabad azonban megfeledkezni arról, hogy ez a koncepció is a tőkés kizsákmányolás fokozásának az eszköze. Egyrészt azáltal, hogy kis engedményeket tesz a teljesítmény jelentős fokozása érdekében. Másrészt úgy, hogy veszélyes és káros illúziókat kelt a kizsákmányolt tömegekben. Azt igyekszik elhitetni, hogy a kizsákmányolók és a kizsákmányoltak érdekei megegyeznek. (Ennek az irányzatnak a részletesebb ismertetésére a kötet más helyén még visszatérünk.)

A tőkés vezetéselméletek fejlődésében a következő nagy lépés a kibernetika megjelenése volt. A kibernetika „atyjának" *Norbert Wiener* (1894–1964) amerikai matematikust tartják. *Wiener* a második világháború időszakában egy matematikusokból álló kutatócsoport vezetője volt. Az automatikus légelhárító fegyverek irányításához szükséges számítások kidolgozásával foglalkoztak. Munkájuk során olyan összefüggéseket tártak fel, melyek azóta az irányításelmélet alapjaivá lettek. *Wiener* 1948-ban tette közzé „Kibernetika" című könyvét. A nevéhez fűződő iskola fő jellemzője a rendszerszemlélet, az információáramlás törvényeinek tanulmányozása és felhasználása az irányításban, a visszacsatolási elv alkalmazása a szervezetek működésének szabályozásában.

A kibernetikai irányzat a vezetést főként a matematikai eszközök, modellek alkalmazására alapozza. Lehetőségei valójában az elektronikus számítógépek alkalmazásával bontakoznak ki.

A vezetéselméleti iskolák ismertebb csoportjai a következők:

A „klasszikus" iskolákhoz soroljuk *Taylor* és *Fayol* követőit, akik a vezetés fő tartalmát a munkafolyamat megszervezésében, a szervezeti rend megteremtésében, szabályzatok kidolgozásában, mindenki számára kötelező normatívák előírásában látják.

Az „emberi kapcsolatok" iskoláihoz tartoznak a különböző szociológiai és pszichológiai irányzatok, amelyek a szervezeten belüli hatásoknak a teljesítmények alakulásával való összefüggéseit vizsgálják, nagy szerepet tulajdonítva az ösztönzés különtöző formáinak.

Az „empirikus" vagy leíró irányzatok a sikeres vezetők módszereinek, tapasztalatainak felhasználását tartják célravezető-

nek. Nézeteik szerint a vezetés művészet, tehát elméletileg nem általánosítható. A konkrét helyzetek leírása azonban a vezetők számára tanulságos lehet.

A „társadalmi rendszerek" irányzata a rendszerként felfogott irányítási objektumokat a környezettel való kölcsönhatásban vizsgálja. A kis csoportok szociológiai tapasztalataira épít. A technikai-technológiai tényezőket azonban a társadalmi (osztály-) viszonyokkal szemben elsődlegesnek tekinti.

Az „egzakt" vagy újabb nevén a „tematikai" irányzatok a vezetői döntéseket, és ehhez az optimumok kiszámítását állítják a középpontba. A vezetés legfőbb feladatának azt tekintik, hogy a lehetséges döntésváltozatok közül válassza ki a számszerűen legeredményesebbet.

A különböző tőkés vezetéselméleti irányzatok képviselői szenvedélyesen bizonygatják, hogy az általuk hirdetett elmélet az igazi, a többiek helytelen úton járnak. Az ilyen álláspontok mögött rendszerint üzleti érdekek rejlenek. A vezetőképzés ma a legtöbb fejlett tőkésországban magas jövedelmet biztosító üzletág. Alaposabban megvizsgálva, elemezve ezeket az irányzatokat, kitűnik, hogy a tőkés érdekek tudatos védelmezését illetően nem különböznek egymástól.

Az elmúlt évtizedben a szocialista országokban is ugrásszerűen megnövekedett az érdeklődés a vezetéselmélet iránt. Természetesen egyik divatos tőkés irányzat álláspontját sem fogadhatjuk el maradéktalanul, de mindegyikből átvehetjük a szocialista társadalom feltételei között is eredményesen használható elveket és módszereket. Az irányzatok sokfélesége rendkívül nehéz helyzet elé állítja azokat, akik a vezetéselmélettel ismerkednek. Ez a sokféleség egyrészt bizonytalanságot kelt a témával foglalkozókban, másrészt némelyik irányzat tetszetős frázisokkal – például a „human relations" – olyan illúziókat kelt, mintha kifejezetten szocialista jellegük lenne. A tőkés vezetéselméleti irányzatokkal kapcsolatos álláspontokban ma nálunk *kétféle* szélsőséges és hibás nézet található. Az egyik – ez a gyakoribb – *különböző irányzatok kritikátlan elfogadása,* amit sokszor éppen az segít elő, hogy a „konkurrens" irányzatok egymást élesen bírálják. A másik, amikor *az egész vezetés-*

elméletet burzsoá ideológiának minősítik és egészében elvetik. Az ilyen egyoldalú, túlzó álláspontok eszmeileg megalapozatlanok.

A vezetéselmélet megítélésénél abból kell kiindulni, hogy egy vezetési koncepció *egyaránt kötődik a termelés technikai és társadalmi oldalához, a termelőerőkhöz és a termelési viszonyokhoz.* A termelőerőkkel való kapcsolata mindenekelőtt a vezetés technikájában, eszközeiben, módszereiben jelenik meg. A különböző tőkés vezetéselméleti irányzatok ezekkel kapcsolatos tanításaiból sok minden felhasználható a szocializmus körülményei között is. Ezt igazolják *Lenin* gondolatai, amelyeket az OK(b)P IX. kongresszusán mondott: „Józanul kell nézni a dolgokat: a burzsoázia igénybe vette az előző osztályt, s nekünk most ugyanez a feladatunk – értenünk kell ahhoz, hogy átvegyük, alárendeljük, felhasználjuk az előző osztály tudását, képzettségét, hogy mindezt felhasználjuk az osztály győzelme érdekében."[8]

A vezetés elméletében azonban az előbbinél nagyobb szerepet játszik a mindenkori termelési viszonyokhoz (tulajdon- és osztályviszonyokhoz) kötöttség. Ez határozza meg a vezetés tartalmát, társadalmi szerepét. A szocialista vezetéselmélet gyökeres különbsége a tőkés vezetéselméletektől ebben rejlik. A tőkés vezetéselméleti irányzatok eredményeinek felhasználását a szocializmusban elsősorban az nehezíti, hogy a vezetés technikájára vonatkozó megállapítások át vannak szőve, be vannak ágyazva számos, a szocialista vezetés számára felhasználhatatlan, elvetendő társadalompolitikai, ideológiai következtetésbe, melyek a tőkés termelési viszonyok védelmezését szolgálják.

A szocialista vezetéselmélet – osztálytartalma alapján – élesen szembenáll a különböző tőkés elméletekkel. Ennek ellenére van még sok tanulnivaló a tőkésektől is, amint ismert tőkés vezetéselméleti szakírók is mind gyakrabban hivatkoznak munkáikban a szocialista vezetéselmélet megállapításaira.

Jelenlegi feladataink között kiemelt helyet foglal el a vezetés

[8] *Lenin:* Az OK(b)P IX. kongresszusa. *Lenin* Válogatott művei. III. köt Kossuth Könyvkiadó 1967. 158. old.

színvonalának emelése. E feladat teljesítése megköveteli a szocialista társadalom feltételeinek megfelelő vezetéselmélet – jelenleginél gyorsabb ütemű – fejlesztését és elsajátítását. *Rumjancev* szovjet akadémikus írta: „Népünk nagy célját – a maximális szervezettségű, optimálisan irányított, racionálisan funkcionáló társadalom, a kommunista társadalom felépítését – csak akkor tudjuk teljes mértékben megvalósítani, ha megoldjuk az egyik legnehezebb feladatot, amely az emberiség előtt valaha is állt, a társadalmi folyamatok tervezett, tudatos befolyásolását, e folyamatok tudományos irányítását."[9]

[9] *D. Gvisianyi:* Szervezés és irányítás 6. old.

Simon Ferenc

A szocialista társadalom irányításának rendszerszemlélete

A vezetési folyamat rendszerjellege

A vezetői munka, az irányítás – mint tevékenység – mindig valamilyen organizmus (szervezet) állapotának megváltoztatását célozza. Az irányításnak – tárgyától függően – sajátos törvényszerűségei és szabályai vannak. *Az irányítás tárgyai* lehetnek:

– a gépek, technológiai folyamatok, azaz *mechanikai rendszerek;*

– az élő szervezetekben végbemenő folyamatok, azaz a *biológiai rendszerek;*

– az emberi közösségek tevékenysége, azaz a *társadalmi rendszerek.*

Hangsúlyozzuk, hogy az irányítás tárgyai mindig rendszerek. Következésképpen *az irányításnak nemcsak az irányított területtől függő sajátos törvényszerűségei, hanem rendszerjellegéből származó általános vonásai is vannak.* Az általános rendszerelmélet és a kibernetika a rendszerek általános és logikai törvényszerűségeivel foglalkozik. Az irányítás sajátos vonásai függenek az irányítás tárgyát (objektumát) alkotó rendszerek bonyolultsági fokától is.

A mechanikai rendszerek (pl. gépek, géprendszerek) irányítása viszonylag a legegyszerűbb, szinte teljesen mechanizálható folyamat. Ennél sokkal összetettebb feladat a biológiai rendszerek irányítása (pl. állattenyésztés, növénytermelés), ahol a környezetből érkező hatásokra történő reagálás – a biológiai rendszerek nagyobb bonyolultsága következtében – már kevésbé

egyértelmű, olyan pontosan nem számítható ki, mint a mechanikai rendszerek esetében.

A legösszetettebb, legnagyobb felkészültséget igénylő és legkevésbé mechanizálható feladat az emberi közösségek, a társadalmi rendszerek irányítása, mivel az irányítás alanyai önállóan gondolkodó, cselekvő, érzelmekkel, akarattal és öntudattal rendelkező emberek. Érthető tehát, hogy az irányításnak ebben a szférájában miért nem lehet mechanikus eszközöket alkalmazni. Itt olyan öntudatra ható eszközökre kell támaszkodnunk, mint az ösztönzés, a meggyőzés, a politikai nevelő munka.

A társadalom irányításának rendszerszemléletű megközelítéséhez szükségünk van a rendszerelmélet alapjainak, lényegének rövid áttekintésére.

A rendszerelmélet alapjai

A rendszerelmélet interdiszciplináris (több tudományágra kiterjedő, több szakterületet közösen érintő) tudomány, amelynek lényege a különböző jelenségek és folyamatok dialektikus megközelítése. A jelenségek összefüggései, az egész és részei kapcsolata már az ókori filozófiában is ismert volt. A tőkés társadalom marxi elemzése pedig iskolapéldája lehet a rendszerszemléletű megközelítésnek. *Lenin* ugyancsak rendszerként vizsgálta korának társadalmát. „A kapitalizmus fejlődése Oroszországban" vagy „Az imperializmus mint a kapitalizmus legfelsőbb foka" című munkái is bizonyítják *Lenin* rendszerszemléletét. *Lenin* ilyen megközelítéssel jutott olyan következtetések levonásához, mint a politika elsődlegessége a gazdasággal szemben, vagy a párt vezető szerepének szükségszerűsége a proletárdiktatúra rendszerében.

A rendszerelmélet kifejezést *Ludwig von Bertalanffy* magyar származású kanadai biológus vezette be a tudományos irodalomba az ötvenes években, amikor megjelent „Általános rendszerelmélet" (General Systhem Theory) című tanulmánya. A rendszerszemlélet rohamos térhódítása voltaképpen tehát nem

tudományos újdonság, hanem annak bizonyítéka, hogy a marxizmus klasszikusai által megalapozott dialektikus szemlélet századunkban követeli magának az őt megillető helyet.

A tudományos-technikai forradalom következtében a különböző tudományágak – elsősorban a természettudományok – rendkívül gyors fejlődése és specializálódása figyelhető meg. A fejlődés az információáradat közepette, a különböző tudományágak művelőinek kapcsolata egymással – és ennek következtében a tudomány egészével is – lazul. *Boulding*, amerikai közgazdász egyik tanulmányában erről szellemesen a következőket írta: „... fizikusok csak fizikusokkal beszélnek, közgazdászok csak közgazdászokkal, sőt – ami még rosszabb – magfizikusok csak magfizikusokkal és ökonometrikusok csak ökonometrikusokkal. Néha eltűnődik az ember azon, nem válik-e végül a tudomány a befalazott remeték gyülekezetének birtokává, akik sajátos, különböző nyelveken valamit mormolnak maguknak, amit csak ők maguk értenek meg."[1]

Az egymástól való elszigeteltség mértéke már-már a tudományos kutatómunka eredményességét veszélyezteti. Egyre parancsolóbb szükségletté vált a különböző tudományos kutatások eredményeinek szintetizálása. Ez kiküszöbölné a tudományból a párhuzamos, tehát felesleges kutatásokat, a tartalmi átfedéseket, és jelentékenyen növelné a kutatások hatékonyságát. Ez a szükséglet fejeződik ki az úgynevezett határtudományok (fizikai-kémia, asztrofizika, szociálpszichológia stb.) gyors fejlődésében is.

A különböző interdiszciplináris jellegű tudományok – mindenekelőtt a rendszerelmélet – lehetővé teszik a különböző tudományágakban sikerrel alkalmazott elvek, vizsgálati eljárások, módszerek felhasználását más tudományágakban is. Lehetővé válik a tudományok gyorsabb fejlődése azáltal, hogy lebontja az elszigetelő falakat a különböző tudományágak művelői között. Ezen az alapon lehetséges olyan módszertani megoldások kidolgozása, amelyek a konkrét tudományos területtől függetlenül alkalmazhatók a különböző folyamatokban. A programozási eljárások például egyaránt szolgálhatják a termelésirányítást, a tudományos kísérleteket, a gyógyító eljárásokat stb.

[1] Rendszerelmélet. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó 1969. 227 old.

A rendszerelmélet téves megítéléséhez vezet, hogy sokan azonosítják a „Társadalmi rendszerek elmélete" (Social Systhem Theory) elnevezésű tőkés vezetéselméleti irányzattal. Ez a valóban tőkés érdekeket kifejező, szociológiai jellegű management irányzat rendszerként vizsgálja az egyes szervezeteket (elsősorban a vállalatokat). Az üzemi szervezetekre mint mikrotársadalmakra tekint, amelyeken belül teljesen technikai relációk szabják meg az emberek helyét. Burzsoá jellegét éppen az adja, hogy figyelmen kívül hagyja a valóban társadalminak tekinthető viszonylatokat – pl. a tulajdon- és osztályviszonyokat –, s csak a szervezeten belüli munkamegosztásra van tekintettel. Ez azonban, annak ellenére, hogy nevében viseli a rendszerelmélet kifejezést, nem következetes a rendszerelmélet alkalmazásában, és semmiképp sem azonosítható magával a rendszerelmélettel.

A rendszer fogalma

A rendszerszemlélet azt jelenti, hogy a vizsgált jelenséget olyan egységes egésznek tekintjük, mely egymással kapcsolatban levő, összefüggésben álló részekből épül fel, tehát rendszert alkot. A rendszert általában úgy határozhatjuk meg, mint *dinamikus viszonyban álló elemek összefüggő együttesét.* Ezen az alapon beszélhetünk például a földrajzban valamely földrész vízrendszeréről, a társadalomban egy ország gazdasági rendszeréről, vagy a funkcionális anatómiában vérkeringési rendszerről.

Minden rendszer valamilyen, környezetétől megkülönböztethető egység. A vízrendszer különbözik az adott terület hegyrendszerétől, és a szomszédos földrajzi egység vízrendszerétől is. A vérkeringési rendszer megkülönböztethető az idegrendszertől, a gazdasági rendszer a kulturális rendszertől stb.

Az egyes rendszerek részekből (alrendszerek, elemek) épülnek fel. A rendszer azonban nem egyszerűen a részek, elemek összessége, több annál. *A részek között kapcsolat van. A kapcsolat révén az egyes részek kölcsönösen hatnak egymásra, befolyásol-*

ják egymást. A rendszer alkotóelemeinek csakis rájuk jellemző sajátos funkciói vannak.

A részek egymásra hatását egyrészt sajátos funkciójuk, másrészt elrendezettségük (struktúrájuk) határozza meg. Ugyanazok a részegységek más csoportosításban, más kapcsolásban, másféle hatást gyakorolnak egymásra. Nem mindegy például, hogy az információk szelektálására mikor kerül sor, az elsődleges feldolgozás előtt, vagy csak az után.

A rendszerek működését befolyásolják mind az egyes részegységek sajátos funkciói, mind a részegységek egymás közti kapcsolatai. *A rendszert alkotó alrendszerek működésének hatására alakul ki a rendszerre jellemző sajátos mozgásfolyamat, amely a rendszert egységes egésszé teszi.*

A rendszer fogalmi meghatározása során nem elégedhetünk meg a rendszert alkotó elemek és a köztük fennálló kapcsolatok felismerésével. A rendszer fogalmához tartozik az is, hogy minden rendszer adott környezetben létezik, *amellyel állandó kölcsönhatásban van.* A környezetből szakadatlanul hatások (bemenetek) érik és a rendszer – éppen a környezeti hatásokra reagálva – különbözőképpen hat a környezetre (kimenetek). A rendszerszemlélet ennek megfelelően azt is jelenti, hogy a megvizsgált jelenségeket, folyamatokat nem önmagukban, hanem környezetükkel együtt kell elemeznünk. *A rendszert érő hatásokat a rendszer részei sajátos funkciójuknak megfelelően átalakítják. A rendszer működését (kimenetét) a részek minősége, kölcsönhatása és belső elrendezettsége határozza meg.*

Az irányítás rendszerelméletű felfogása azt jelenti, hogy az elemeket és kapcsolataikat egységes egészként működő dinamizmusnak tekintjük. Ha a kapcsolatok szervezettségi szintje optimális, hatékonyabb lesz a rendszer egészének működése.

Egy termelő vállalat pártszervezetének rendszerszemléletű irányítása például azt jelenti, hogy a pártszervezetet egységes egésznek kell tekintenünk, noha különböző részegységekből (alapszervezetekből, pártcsoportokból) áll. Mindegyik részegységnek sajátos feladatai vannak, amelyek megoldása közelebb visz a vállalat közös céljainak eléréséhez. A közöttük fennálló kapcsolatokat úgy kell elrendeznünk és befolyásolnunk, hogy

tevékenységük a közös ügyet szolgálja. Ugyanakkor számolnunk kell az egyes csoportokat, egységeket vagy vállalatot kívülről érő hatásokkal is, mint például az ellátottsági viszonyok, az egészségügyi feltételek, az árak alakulása stb. Mindezeket figyelembe véve biztosítanunk kell, hogy a vállalat a társadalom követelményeinek (termelés, politikai tisztánlátás, közéleti aktivitás stb.) eleget tegyen.

A rendszerszemlélet érvényesítése nem jelenti, hogy le kell mondanunk egy-egy jelenség önmagában való vizsgálatáról. Valamely jelenség elemző vizsgálata is tanulságos eredményeket, ismereteket nyújthat. Ezen az úton azonban nem juthatunk el az *egész* megismeréséig. Lehet, hogy valaki sokat tud egy rendszer elemeiről, például az egy munkahelyen dolgozó emberekről. Ismeri személyes tulajdonságaikat, teljesítőképességüket, szokásaikat stb. Ha azonban keveset tud egymás közötti kapcsolataikról, egymásról kialakított véleményeikről, tehát az egész kollektíváról mint rendszerről, nem tudja hatékonyan befolyásolni az ott folyó munkát. *Eddington* az entrópia (a bizonytalanságnak a kapott információkkal csökkenő aránya) jelenségével kapcsolatban írja: „Az *egy* tanulmányozásának befejezésével gyakran azt hisszük, hogy mindent tudunk a *kettőről*, pusztán azért, mert egy plusz egy az kettő. Elfelejtkezünk ugyanakkor arról, hogy a »plusz« még tanulmányozásra szorul. A másodlagos fizika ennek a »plusznak«, vagyis a szervezetnek tanulmányozása."[2] Valamilyen rendszer megismerése – ami befolyásolásának fontos feltétele – az elemeket rendszerré integráló kapcsolatok rendező elvének megismerését jelenti.

A rendező elv jelenti azt az eszmei alapot, melyre a rendszert alkotó részegységek kapcsolatai épülnek. Ez az eszmei alap különböző lehet. Olyan rendszereknél, melyeket emberek építenek ki, a rendező elv a rendszer kialakítójának elhatározásától függ. A rend fogalma viszonylagos. A Magyar Nyelv·Értelmező Kéziszótára szerint rend a tárgyak olyan helyzete, illetőleg állapota, melyben mindegyik a megfelelő, megszokott, avagy törvények által kiváltott helyzetben, állapotban van. Sokféle rendező elv lehetséges az ember által kiépített rendszerekben, mert hogy

[2] Ugyanott, 225. old.

ki, mikor, mit tart megfelelőnek vagy szokásosnak, azt jórészt szubjektív tényezők döntik el.

Egy rendszer akkor válik irányíthatóvá, ha ismerjük a rendszer részeinek tulajdonságait, felépítését, kölcsönhatásait és ezekre befolyást tudunk gyakorolni. Ismernünk kell a részek kölcsönhatásait, a hatásokra történő reagálásait, kialakulásának, erősödésének, gyengülésének okait.

Ha a rendszeren belüli kapcsolatok rendezettségét megismertük, felhasználhatóvá válik számunkra. Ez akkor is igaz, ha a rendszert nem mi hoztuk létre, ha akaratunktól függetlenül létezik és nem tudunk rajta változtatni. Ekkor természetesen a felhasználhatóság nem a rendszer irányítását, hanem a viszonyaihoz való alkalmazkodást jelenti. Például: a világegyetem rendszerét nem irányíthatjuk, de az összefüggéseket megismerve, a viszonyokhoz alkalmazkodva eljuthatunk más égitestekre is.

A rendszerek osztályozása

A különböző rendszerek egymástól eltérő sajátos vonásokkal rendelkeznek. Ahhoz, hogy a rendszerek működésével és irányíthatóságával kapcsolatban elméletileg általánosítható következtetésekhez jussunk el, a jellegzetesen hasonló rendszereket csoportosítanunk, osztályoznunk kell. Az osztályokhoz sorolás mindig valamilyen alapvető tulajdonság azonosságán alapul. A rendszerelmélettel foglalkozó tudósok sokféle csoportosítást alkalmaznak, csaknem mindegyik elméleti munka más és más csoportosítási szempont szerint osztályozza a különböző rendszereket. Számunkra a következő csoportosítási elvek lényegesek: a rendszer és környezete közötti *kapcsolat jellege*; a rendszer *bonyolultságának foka*; a rendszeren belüli *szabályozási folyamatok jellege;* a rendszer *állapotváltozásának jellege*; a rendszer *létrejöttének oka.*

A rendszer és környezetének kapcsolata szempontjából általában *nyílt és zárt rendszerekről* beszélünk. Akkor nyílt egy

rendszer, ha környezetével folytonos anyag-, energia-, információ- stb. cserét folytat. Zárt a rendszer akkor, ha a rendszer és környezete között nincsenek ilyen kapcsolatok, a környezet nem hat a rendszerre, és a rendszer nem hat a környezetre. Ez azonban abszolút értelemben nem érvényes. Valójában teljesen zárt rendszer nincs. Egy kőszikla – amely évszázadokig változatlanul áll a helyén – sem teljesen zárt rendszer, mert nyomást gyakorol az alatta levő rétegekre, árnyékot vet, a víz, a szél koptatja stb. De teljesen nyílt rendszer sincs, mert ha egy rendszeren minden külső hatás akadálytalanul átáramlik, akkor elveszti önálló rendszerjellegét, felolvad a környezetében. A valóságos rendszerek, például a kibernetikai rendszerek, információkat vesznek fel és bocsátanak ki – anyagot nem. Másoknál eltekintünk a környezettel való kapcsolatuktól és csak belső működésüket vizsgáljuk, azaz zárt rendszernek tekintjük.

Bonyolultsági fokuk szerint különböztethetjük meg a *mechanikai, a biológiai és a társadalmi rendszereket.* A három csoporton belül is lehet – bonyolultság szerint – további alcsoportokat képezni, például mechanikai rendszer az óramű is, melyben a mozgás egyirányú (felhúzott állapotból a lejárt állapot felé), de ennél bonyolultabb mechanikai rendszer a termosztát, mely a feltételek változásától függően hol hőmérséklet-emelkedést, hol hőmérséklet-csökkenést idéz elő. A biológiai rendszerek között legegyszerűbb a sejt, ennél bonyolultabb az állati szervezet. A társadalmi rendszerek között is van bonyolultság szempontjából különbség, például egy család, egy vállalat vagy a népgazdaság egésze között.

A rendszeren belüli szabályozottság szempontjából: *belső szabályozás nélküli, szabályozó alrendszert is magában foglaló, valamint önszervező rendszerekről beszélünk.* A belső szabályozás nélküli rendszerek viselkedése mereven igazodik a kívülről kapott impulzusokhoz – ha felkapcsolom a villanyt, izzásba jön az égő izzószála, ha lekapcsolom, kialszik. Az ilyen rendszer zavaró hatások elhárítására nem képes. Ha a rendszernek szabályozó alrendszere is van, képessé válik arra, hogy a megváltozott feltételekhez igazodjék. (Pl. ha egy meghatározott határon túl fokozódik a nyomás – automatikusan kinyílik a biztonsági szelep.) Az önszervező (öntanuló) rendszer a struktúra megvál-

toztatására is képes. Olyan szabályozó rendszere van, mely alkalmas a teljesítménynek a célokkal való összehasonlítására és a közvetlen szabályozást végző alrendszer eltéréstől függő vezérlésére. Erre csak olyan rendszer alkalmas, amely visszacsatolási képességgel rendelkezik.

A rendszerek állapotváltozásuk jellegétől függően *statikus vagy dinamikus rendszerek.* A statikus rendszerek elemei egymáshoz képest viszonylagos nyugalom állapotában vannak, egymásra mindig ugyanúgy hatnak, mint korábban. Az ilyen rendszerek általában környezetükből mindig ugyanolyan hatásokat vesznek fel és környezetükre ugyanúgy hatnak. A dinamikus rendszerekben viszont olyan aktív folyamatok mennek végbe, amelyek a rendszert alkotó elemek állapotát, funkcióját, struktúráját megváltoztatják. Az ilyen rendszereknek a környezettel való kölcsönhatása is változó.

Ismerünk még *természetes,* azaz nem emberi cselekvés hatására létrejövő és *mesterséges,* azaz emberek tudatos cselekvése következtében létrejövő rendszereket. Ez a megkülönböztetés igen fontos az irányíthatóság szempontjából. A természetes rendszereket megismerhetjük, alkalmazkodhatunk hozzájuk, befolyásolhatjuk. A mesterséges rendszereket viszont mindig valamilyen cél érdekében hozzuk létre, ezeket tudatos céljai szerint az ember szervezi meg és szükségletei szerint alakítja, tökéletesíti. A kétféle rendszer között nincs merev határ. A társadalmi viszonyok – amíg az ember nem ismeri fel a társadalom törvényszerűségeit –, természetes rendszerként léteznek. Az öntudatosodó, a társadalom mozgástörvényeit ismerő és felhasználó ember viszont már képessé válik a társadalmi viszonyok megváltoztatására, a céljainak megfelelő új társadalmi szervezetek létrehozására.

Amikor a rendszereket különböző tulajdonságaik szerint csoportosítjuk, nem szabad megfeledkeznünk arról, hogy *az egyes rendszerek különböző tulajdonságaik alapján különböző csoportokba, osztályokba sorolhatók.* Egy programvezérlésű szerszámgép például nyílt önszabályzó, statikus, mesterséges, mechanikai rendszer. Az emberek kollektíváinak irányításával foglalkozó vezetőknek – akár egy politikai szervezetet, akár egy vál-

lalatot vezetnek - mindig olyan rendszerekkel van dolguk, amelyek nyílt, társadalmi, dinamikus, önszervező, mesterséges rendszerek.

Rendszerelmélet és kibernetika

A kibernetika - amelynek az irányítás tudományában kiemelkedő a szerepe - szorosan kötődik a rendszerelmélethez. Az irányítás tárgyait rendszerként fogja fel. Az irányító egységeket az egyes rendszerek szerves részének tekinti. Lényegében a rendszerekben lezajló szabályozás, vezérlés és az ezzel kapcsolatos információáramlás tudománya.

A társadalomirányítással foglalkozó emberek egy része még ma is idegenkedik a kibernetikától. Ennek egyik oka, hogy a kibernetikát sokan azonosítják az elektronikus számítógépekre épített, bonyolult irányítási mechanizmusokkal, amelyeknek a megismerése és megértése még a képzett szakemberek számára is nehéz feladat. Ezt az idegenkedést táplálja néhány - kibernetikával foglalkozó - szakember ún. „pánkibernetikus" szemlélete is, amely szerint tudományosan megalapozott döntések mindenütt - a politikai munkában is - csak matematikai módszerek, modellek segítségével születhetnek.

Ez természetesen túlzás és elfogadhatatlan. A politikai irányítás a politikai döntéseknél felhasználja a modern technika lehetőségeit, de *elsődlegesen a politikai szempontok mérlegelése az irányadó.*

A kibernetika nem csodaszer, amellyel minden probléma egy csapásra könnyen megoldható, de *hasznos eszköze, segítője lehet bizonyos társadalomirányítási feladatok teljesítésének.*

A kibernetika - nevét *Norbert Wiener* amerikai matematikustól kapta - a görög „kübernétesz" (kormányos)-ból képzett szó. Azért nevezték el ezt a napjainkban dinamikusan fejlődő tudományágat az ógörög hajók kormányosáról, mert mint ezt *Wiener* írta: „a hajó kormányszerkezete valóban a visszacsatolási mechanizmusok egyik legkoraibb és legjobban kifejlesztett

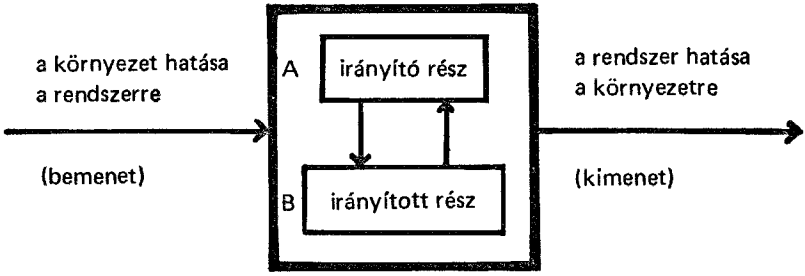
formája."[3] A hajók kormányosa a hajó rendszerén belül olyan alrendszer, melyhez szüntelenül információk áramlanak: a víz mozgásairól, a szirtekről, a zátonyokról, a szél erősségéről, irányáról stb. és a kapott információk hatására cselekszik, illetve vezérlő utasításokat ad a hajó legénységének.

A kibernetika a vezérlés legáltalánosabb törvényeit fogalmazza meg. Trapeznyikov szovjet akadémikus így foglalta össze a kibernetika lényegét: „A kibernetika a vezérlés tudománya, vezérlésnek pedig a céltudatos ráhatások szervezését nevezzük. Vezérlési folyamatokkal mindenütt találkozunk - az élő szervezetekben, az ember készítette automatákban, a társadalomban, amelyben élünk. De csak viszonylag nemrég született meg az a roppant fontosságú felismerés, hogy a vezérlési folyamatok törvényei egységesek, akárhol mennek végbe ezek a folyamatok - állati vagy emberi idegrendszerben, számítógépben, automaták vezérlő berendezéseiben, vagy a mai társadalom gazdasági struktúráiban. Ez a felismerés lett az új tudomány, a kibernetika alapja."[4] A kibernetika a különböző rendszereket, információt felvevő, feldolgozó, átalakító és kibocsátó egységként vizsgálja. *A kibernetika álláspontja szerint az irányítási folyamatban döntő szerepet játszanak az információk,* illetőleg *az információk áramlása, feldolgozása, tárolása.* A kibernetika azt tanítja, hogy minden rendszeren belül megtalálható egy vagy több irányító és irányított rész. A két rész egymással információs kapcsolatban áll. Az irányító rész olyan információkat bocsát ki, amelyeket felfogva megváltozik az irányított rész működése. Ugyanakkor az irányító részhez is eljutnak információk, amelyek az irányított rész működéséről tájékoztatnak. Ezt a tájékoztatást az irányító rész felhasználja az irányító tevékenység alakításához. Az irányító és irányított rész kapcsolatát mutatja az 1. ábra.

[3] A kibernetika klasszikusai. Gondolat Kiadó 1965. 25. old.

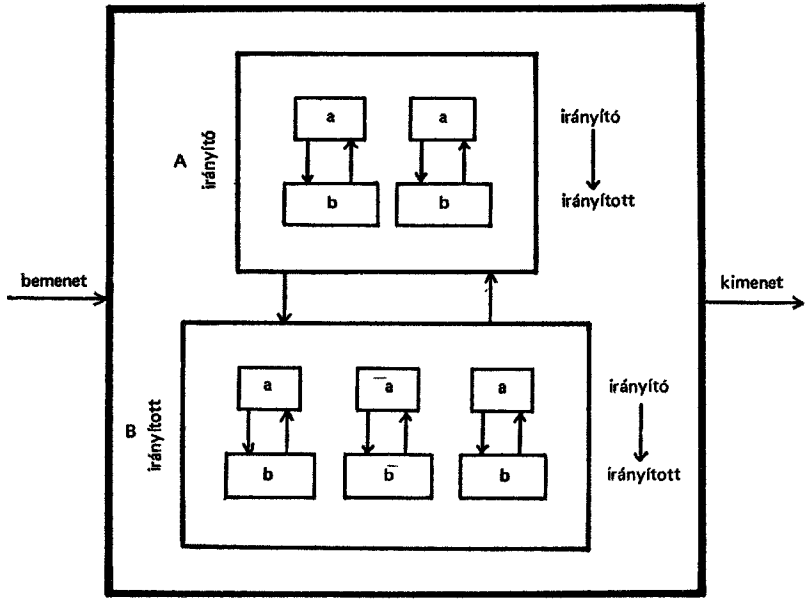
[4] *D. Gvisianyi:* Szervezés és irányítás. Kossuth Könyvkiadó—Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó 1972. 22. old.

1 ábra



Minden rendszer – tehát a kibernetikus rendszer is – felfogható egy nagyobb kibernetikus rendszer részeként, amint az irányító, az irányított rész is felfogható önálló kibernetikus rendszerként. Ezt szemlélteti a 2. ábra.

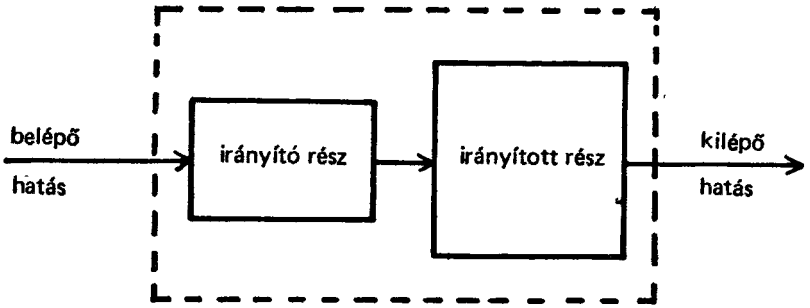
2. ábra



A kibernetikus és a nem kibernetikus vezérlés között az a különbség, hogy mit tartalmaz és milyen úton jut az irányító részbe az irányítás alapját képező információ.

Lehet valamit irányítani kibernetika nélkül is, ha ismerjük az irányított szervezet felépítését, működését és tudjuk, hogy miként reagál a különböző külső hatásokra. Ilyen esetben elegendő, ha az irányító rész csak arról van informálva, hogyan változtak a külső feltételek, és ettől függően bocsát ki irányító jeleket. A vezérlésnek ezt a módját *nyílt láncú vezérlésnek* nevezzük. A nyílt láncú vezérlést szemlélteti a 3. ábra.

3. ábra

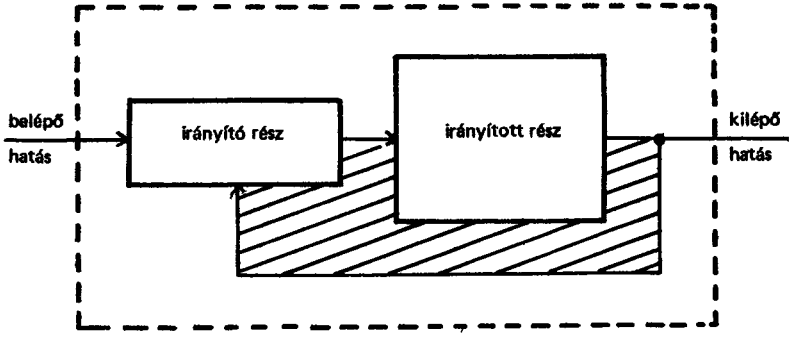


A nyílt láncú vezérlésre példa az olyan központi fűtési rendszer, ahol abból indulnak ki, hogy x C°-os külső hőmérséklet esetén a fűtővíz hőfokát y C°-ra kell emelni, hogy megfelelő hőmérséklet legyen. Ha ennél melegebb van, meghatározott értékkel csökkenteni kell, ha hidegebb, akkor pedig növelni kell a fűtővíz hőmérsékletét. Ez a vezérlési mód nem arra épít, hogy miként „viselkedik" az irányított rendszer. Előfordul a politikai munkában is, hogy ilyen módszert alkalmaznak az irányításban. Például amikor egy adott politikai szervezet vezetősége a tagság elméleti, felkészültségi színvonalától függetlenül, csupán a felsőbb szervek útmutatásai alapján dönti el, hogy milyen oktatási formákat indít a következő időszakban. Nyilvánvaló, hogy az irányítás szubjektív módszerénél hatékonyabb a rugalma-

sabb, a feltételek változásait folyamatosan figyelembe vevő „zárt láncú", visszacsatoláson alapuló kibernetikus vezérlés.

Ez a vezérlési rendszer nem elégszik meg a külső körülményekről szerzett információkkal, hanem az irányító ráhatás kialakításához felhasználja az irányított rendszer teljesítményéről (állapotáról) szerzett információt is. Ezt nevezzük visszacsatolásnak (feed back). A visszacsatoláson alapuló vezérlést szemlélteti a következő ábra.

4. ábra



Az ábrából látható, hogy a vezérlő ráhatás és a visszacsatolást jelző – a vezérlő ráhatáshoz képest ellentétes irányú – hatás zárt idomot alkot, amelynek bármely pontjáról kiindulva az áramlás irányát követve visszajutunk a kiindulóponthoz. Ezért mondjuk az irányítás láncolatára, hogy zárttá vált.

A visszacsatolás folytonossá tételével, a visszacsatolt információk gyors feldolgozásával és felhasználásával az önszabályozó rendszerek rendkívül rugalmasan tudnak reagálni a feltételekben bekövetkezett változásra. Ez a vezérlési elv lehetővé teszi, hogy a légelhárítás biztosan lőhesse le az ellenség manőverező repülőgépét, vagy az előző példánknál maradva: a szobák hőmérsékletét a kívánt szinten tarthatjuk akkor is, ha gyakrabban szellőztetünk, mert nemcsak a külső hőmérséklet alakulásától függ a fűtés irányítása. A politikai oktatás formáinak

megválasztásánál - ha visszacsatolásra épített az irányítás -, nemcsak a felsőbb szervek útmutatásait - ami mindig ad választási lehetőséget a helyi szerveknek -, hanem a tagság felkészültségének, kívánságának, érdeklődésének stb. figyelembevételét is lehetővé teszi.

Visszacsatolásos irányítással elvileg négyféle feladattípust lehet megoldani.

Stabilizálás, amikor azt akarjuk biztosítani, hogy az irányított rész teljesítménye egy előre meghatározott állandó szinten maradjon, bárhogyan alakuljanak is a külső feltételek.

Programvégrehajtás, amikor azt akarjuk elérni, hogy az irányított rendszer teljesítménye egy előre kidolgozott terv szerint változzon.

Követési feladat, amikor azt akarjuk elérni, hogy az irányított rendszer teljesítménye előre nem látható feltételváltozásokhoz igazodjon. Ennek a feladatnak különösen nagy szerepe volt a kibernetika létrejöttében, hiszen az automatikus irányzású légelhárító fegyverek matematikai problémáinak megoldásával foglalkozott a *Wiener* által vezetett kutatócsoport a második világháború éveiben.

Optimalizálási feladat, amikor az a vezérlés célja, hogy előre nem láthatóan változó feltételek között valamilyen szempontból a lehető legjobb teljesítményt érjük el.

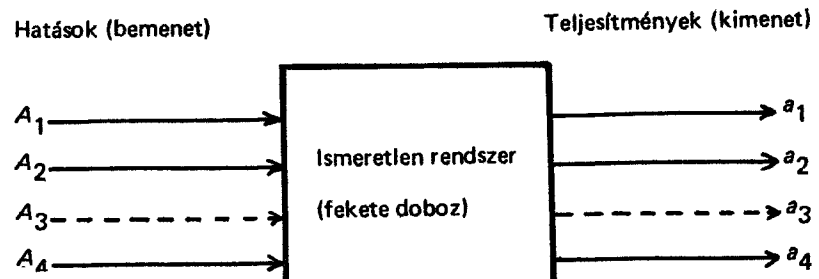
A kibernetikus vezérlésnek az információ-visszacsatolás mellett másik jellegzetes módszere az ún. feketedoboz (black box)-elv alkalmazása.

A feketedoboz-elvnek az a lényege, hogy az irányíthatóságnak nem feltétele valamilyen rendszer belső szerkezetének (struktúrájának) részletes ismerete. Lehetnek különböző elemekből felépülő, eltérő struktúrájú rendszerek. Ha azonban tudjuk, hogy bizonyos irányító ráhatásokra ugyanúgy reagálnak, mint más, előttünk már ismert rendszerek, akkor anélkül, hogy az irányított rendszer belső szerkezetét részletesen ismernénk, azt olyan ismeretlen „fekete doboznak" tekintjük, melyről feltételezzük, hogy ugyanolyan szerkezetű, mint az ismert rendszer. Ez az elv nagy szerepet játszik a kísérletezést szolgáló modellalkotásban. Olyan mesterséges konstrukciókat hozunk létre, amelyek valamilyen hatásra hasonlóan reagálnak, mint az általunk irányított

szervezet. Ezekkel a modellekkel „lejátszhatunk" bizonyos folyamatokat, megismerhetjük a folyamatok várható eredményeit anélkül, hogy a valóságos szervezettel kísérleteznénk. Ez különösen nagy jelentőségű a társadalmi szervezetek irányításánál, ahol a valóságos intézménnyel történő kísérletezés emberek sokaságának életkörülményeit tenné bizonytalanná.

A feketedoboz-elv arra is lehetőséget ad, hogy bizonyos rendszereknél – a rendszeren belül végbemenő folyamatok részletes ismerete nélkül – következtetni tudjunk a ráhatások változtatásával elérhető reagálásokra. Ha megfigyeltük, hogy rendszerünk hogyan reagál bizonyos hatások meghatározott mértékű fokozására vagy csökkentésére, biztonsággal következtethetünk a további hatásváltoztatásokra való reagálásra is. Az 5. ábrával azt szemléltetjük, hogy ha tudjuk például, hogy rendszerünk az A_1 hatásra a_1-gyel ennek kétszeresre fokozására (A_2)-a_2-vel, négyszeresre fokozására (A_4)-a_4-gyel válaszol, akkor számíthatunk arra, hogy egy háromszorosra (A_3) fokozott hatásra a_3-mal fog válaszolni.

5. ábra



Ezt az elvet régóta alkalmazzák például a botanikában. Anélkül, hogy a növények molekuláiban végbemenő folyamatokat részletesen vizsgálnánk, következtetni tudunk arra, hogy bizonyos vegyszerek alkalmazása esetén milyen fejlődésre lehet számítani.

Fontos tudnunk, hogy a feketedoboz-elv *a munkához szükséges absztrakció alkalmazása, nem pedig* – mint néha állítják – *a megismerhetőség tagadása.* Segítséget ad ennek az elvnek az alkalmazása az irányítást végzőknek azáltal, hogy feleslegessé teheti bizonyos – az irányítás szempontjából elhanyagolható – részrendszerek belső szerkezetének elemző megismerését, azaz a „fekete doboz" „felbontását".

Nem feledkezhetünk meg azonban arról, hogy *emberi közösségek irányításakor csak politikai felkészültséggel, mérlegelés útján dönthetjük el,* mit tekinthetünk fekete doboznak és mit kell felbontanunk.

A társadalom — kibernetikus rendszer

A társadalom ugyancsak rendelkezik azokkal a tulajdonságokkal, amelyek a rendszerekre általában jellemzőek. Valamennyi társadalmi szervezet kölcsönhatásban álló részekből áll, a részek (alrendszerek) között alá-, fölé- és mellérendeltségi viszonyok vannak (hierarchikus elrendezettség), a társadalom egésze és részei is szüntelenül változnak, fejlődnek. Minden alrendszeren belül megtalálható az irányító és az irányított rész közötti kapcsolat. Azzal a képességgel rendelkezik, hogy szerkezeti rendjét (struktúráját) a körülmények változásai által megkövetelt irányban fejlessze. Rendszertani szempontból a társadalmi szervezet a nyílt, rendkívül bonyolult, önszabályozó, dinamikus rendszerek közé tartozik.

A társadalom önszabályozása nem feltétlenül automatikus szabályozás. A társadalom irányításában bizonyos automatizmusok is érvényesülnek, például a kereslet-kínálat viszonyainak hatása a fogyasztói árak alakulására. Döntő szerepe azonban az irányítás céljából tudatosan létrehozott emberi közösségek (munkahelyek, pártszervezetek stb.) tudatos cselekvésének van. A társadalmi összfolyamat tudatos irányítására csak a szocializmusban nyílik lehetőség, de a szocializmust megelőző társadalmi-gazdasági alakulatokban is hoznak létre sajátos szervezeteket az irányítás megvalósítására.

Már az ősközösség viszonyai között is megtalálhatók az irányítás szervei, például az öregek tanácsa, később a vezérek tanácsa, majd az osztálytársadalmakban az állam. Ezeknek a szervezeteknek fő feladatuk a „rend" fenntartása volt, amely az osztálytársadalmakban egyet jelent az uralkodó osztály érdekeinek képviseletével. *Marx* írta erről: „a szabályozottság és a rend a termelési mód társadalmi megszilárdulásának és ezért a puszta önkénytől és puszta véletlentől való viszonylagos megszabadulásának formája."[5]

A társadalomnak mint rendszernek az irányítása megköveteli az alrendszerek kölcsönhatásának ismeretét és figyelembevételét.

Ebben a felfogásban a tudományos, rendszerszemléletű társadalomirányításra csak a szocializmus ad lehetőséget. A szocializmusban figyelembe kell vennünk, hogy például a gazdasági döntéseknek politikai, és a politikai döntéseknek gazdasági következményei vannak. Kulturális területen is csak akkor haladhatunk előre megfelelően, ha ismerjük gazdasági erőforrásaink lehetőségeit. Katonai, belbiztonsági rendszerünk fejlesztése függ a gazdasági és a politikai helyzettől, de feltétele is a politikai, gazdasági és kulturális előrehaladásnak.

A társadalom irányításának, az intézmények vezetésének, az intézményeken belüli szervező munkának a színvonala nagymértékben függ a rendszerszemlélet szélesebb körű érvényesülésétől. A Magyar Szocialista Munkáspárt Központi Bizottsága Gazdaságpolitikai Osztálya mellett működő munkabizottság jelentésében megállapította: „A korszerű szervezésnek rendszerszemléletűnek és komplex jellegűnek kell lennie, minden szervezéssel végső fokon a rendszer kimenetelét... kell kedvezően megváltoztatni..." Jelenleg „a fő probléma az, hogy a szervezés nem rendszerszemléletű, nem komplex... hiánya az oka annak is, hogy különösen a döntések előkészítésénél nem szerepel a cél, az idő, a ráfordítás, a hozam... együttes vizsgálata"[6].

[5] *Marx:* A tőke. III. kötet. *Marx—Engels* Művei. 25. kötet. Budapest 1974. 747. old.

[6] A munka- és üzemszervezésről. Kossuth Könyvkiadó 1972. 25., 39., 40. old.

A szocialista társadalom viszonyai, és elsődlegesen az a tény, hogy a politikai hatalom annak az osztálynak – a munkásosztálynak – a kezében van, amelynek érdekei megegyeznek az egész társadalom érdekeivel, lehetővé teszi a társadalmi méretű összehangolást, azaz a rendszerszemlélet társadalmi méretű alkalmazását. Ha a különböző társadalmi szférák és a szférákon belüli alrendszerek összhangja nem megfelelő, az irányítás még akkor sem lehet tudományosan megalapozott, ha korszerű tudományos ismeretekre épül és a legújabb technikát és módszereket alkalmazza. A tőkés vezetés például több vonatkozásban fejlettebb módszereket alkalmaz, mint a szocialista országok vezetési gyakorlata (üzemszervezés, automatizálás, elektronikus számítógépre alapozott termelésirányítás stb.). A társadalmi méretekben való összehangolatlanság mégis megakadályozza a fő társadalmi folyamatok tudományos irányítását. A tőkés társadalom termelési viszonyai lehetetlenné teszik, hogy az egész társadalmat egységes rendszerként kezeljék. Jóllehet a részek közötti kölcsönhatás a tőkés társadalom viszonyai között fennáll, de ezt a magántulajdonhoz fűződő partikuláris érdekviszonyok miatt nem tudja tartósan és eredményesen szabályozni, irányítani a monopoltőkés állam, és más irányító szerv sem.

Szocialista társadalomban a politika elsődlegessége elvének érvényesítése teszi lehetővé a részfolyamatok irányításának összehangolását az össztársadalmi érdekkel. A politika elsődlegességének lenini elve megköveteli a párt vezető szerepének érvényesítését a társadalom életének minden területén és az irányítás minden szintjén. *A párt vezető szerepének biztosítása alapfeltétele a szocialista társadalom valamennyi folyamata egységes, közös célra irányuló, rendszerszemléletű, tudományosan megalapozott irányításának.*

A társadalomirányítás rendszerszemléletű felfogása megköveteli, hogy kiemelten kezeljük a gazdasági munka irányítását. A gazdaság irányítását kiemelkedő jelentőségűvé teszi, hogy az *anyagi javak létrehozásának valamennyi társadalmi szféra szempontjából meghatározó a szerepe.* A gazdasági munka irányításának tudományos megalapozása a társadalom alapjainak megszilárdulását eredményezi. A gazdasági munka irányításában bevált elvek és módszerek pedig – megfelelő adaptációval,

alkotó módon – a társadalom életének más területeire is alkalmazhatók.

„... a marxizmus-leninizmus szigorúan tudományosan, józanul ítéli meg a társadalmi fejlődés útjait és perspektíváit. Abból indul ki, hogy az új társadalmi rendszer a társadalmi termelés hatékonyabb megszervezésével, a munka magasabb termelékenységével, a gazdasági, politikai és kulturális haladás kedvezőbb feltételeinek biztosításával győzi le a történelmileg túlhaladott társadalmi viszonyokat. A marxizmus-leninizmus a társadalmi haladás legfontosabb kritériumának a termelőerők fejlettségét tartja. Ez határozza meg a termelésirányítás szervezésének jelentőségét általában minden társadalom és különösen a szocialista társadalom fejlődése szempontjából."[7]

A vezetés folyamatának rendszerszemlélete

A vezetésnek döntő szerepe van abban, hogy a vezetett szervezet egységes rendszerként, közös célra irányultan működik-e vagy pedig ellentétes részérdekek érvényesülnek a közös érdekek rovására, ami bomlasztó hatású lehet.

A vezetés sokféle tevékenységgel biztosíthatja a szervezeten belüli munka összehangoltságát, a partikuláris érdekek alárendelését az összérdeknek.

A vezetésnek el kell érnie, hogy *a részfolyamatok végzői – miközben sajátos feladataikat ellátják – a szervezet célkitűzéseinek megvalósításán munkálkodjanak.* A vezetési tevékenység hatására válik a különböző egységekben dolgozó emberek munkája a szervezet munkájának részévé. Ahol a vezetés valamilyen ok miatt nem tudja az egyes részlegekben folyó munkát összehangolttá tenni, ott a kifejtett munka – részben vagy egészben – nem jelenik meg a szervezet (intézmény) teljesítményeként.

Az eredményes rendszerszemléletű vezetés mellett kívánatos egy más típusú megközelítési mód is. Ez a rendszer folyamat-

[7] *D. Gvisianyi:* Szervezés és irányítás. 73. old.

jellegének (dinamizmusának) figyelembevétele. Nem lehet jó vezető az, aki azt hiszi, hogy elég, ha az eléje kerülő kérdésekben dönt, és döntésének megfelelően utasít. Ez helytelen felfogás. Nem mindegy, hogy milyen a vezetői döntés. A jó döntés jó előkészítő munkát igényel. Bizonyos előkészítő jellegű munkát a vezetőnek kell elvégeznie, még akkor is, ha nagy apparátus áll a rendelkezésére a döntéselőkészítési munkához (pl. tanulmányoznia és megítélnie kell az apparátus által rendelkezésére bocsátott információs anyagot). Hasonló a helyzet a döntés végrehajtásánál is. A legjobb döntés is csak akkor szolgálhatja a vezetett szervezet céljainak megvalósulását, ha azt a munka folyamatában figyelembe veszik, ha a vezetettek ahhoz igazodnak. A vezetői munkának éppen ezért ki kell terjednie a megvalósítás folyamatára is. Keserű csalódás éri az olyan vezetőt, aki abban bízik, hogy döntései „maguktól", azaz az ő közreműködése nélkül megvalósulnak, aki például nem tekinti fontosnak, hogy beosztottjai megértsék szándékait, vagy nem törődik a döntései megvalósításához szükséges feltételek megteremtésével.

A vezetés alapvető elemei az információs, a tervezési, döntési, szervezési és ellenőrző tevékenység. Ezekkel részletesen könyvünkben külön tanulmány foglalkozik. Azt viszont itt kell hangsúlyoznunk, hogy a vezetőkkel szemben támasztott követelmények fokozódnak. Korunkban a társadalmi-gazdasági fejlődés rendkívül dinamikus. A szocializmus felépítése feladatainak megoldásában az a vezető vehet részt eredményesen, aki rendszerszemléletű, ismeri, érti azokat az összefüggéseket, amelyek a vezetés elemei között fennállnak. A korszerű, szocialista vezetésre mindenekelőtt az jellemző, hogy nemcsak a részeket látja, hanem az egészet, a rendszert és a részérdekeket össze tudja egyeztetni az egész - a társadalom - érdekeivel.

A vezetés rendszerszemléletű felfogása a vezetőktől megköveteli a tevékenységük elemei között fennálló kapcsolatok természetének ismeretét. Nemcsak a vezetési elemek, mozzanatok alkotnak rendszert, hanem *minden egyes vezetési elem is felfogható rendszerként,* amelyen belül különböző elemek kapcsolódnak egymáshoz. Az információ rendszere például magában foglalja az információk rögzítését, feldolgozását, továbbítását, táro-

lását stb. Ugyanúgy beszélhetünk tervezési, döntési, szervezési és ellenőrzési rendszerekről is.

A vezetési folyamat rendszerjellege megértésének ki kell fejeződnie a vezetők magatartásában is. Az a vezető, aki felismeri, érti és alkalmazza a vezetés elemei közötti kibernetikus természetű kapcsolatokat, vezetői tevékenységét sohasem tekinti lezártnak, döntéseit egyszer és mindenkorra érvényesnek, megfellebbezhetetlennek, hanem a körülmények alakulásától függően helyesbítendőnek. A végrehajtás és az ellenőrzés (visszacsatolás) tapasztalatairól szerzett információk alapján szüntelenül szembesíti vezetői elgondolásait a gyakorlattal és az esetleges eltérésektől függően helyesbítő intézkedéseket tesz.

Korunk dinamikus társadalmi változásai közepette csak az a vezető felelhet meg a követelményeknek, aki rugalmasan alkalmazkodik a gyakorlati élet szükségleteihez, vezetői tevékenységét szüntelenül felülvizsgálja és tökéletesíti.

Simon Ferenc

A szocialista vezetéselmélet forrásai. A szocialista vezetés lenini elvei

A szocialista országokban hosszú időn át mellőzték a vezetés elméleti kérdéseinek tanulmányozását, mivel a vezetés egész elméletét burzsoá ideológiának tekintették. Ennek a felfogásnak az irányítás akkori túlcentralizáltsága is kedvezett. Ez a hibás szemléletmód elegendőnek tartotta, ha csak a vezetés legfelső szintjein vannak elméletileg jól felkészült, tapasztalt, alkotó képességű vezetők. A középső és alsó szintek vezetőitől kizárólag azt várták el, hogy pontos és fegyelmezett végrehajtói legyenek a felülről kapott utasításoknak.

Ma a szocialista vezetőktől sokkal többet követelünk. A Magyar Szocialista Munkáspárt X. kongresszusának határozata erről a következőket mondja: „nagy gondot kell fordítani arra, hogy a társadalom döntő fontosságú tisztségeiben csak olyan emberek dolgozhassanak, akik a szocialista célokat teljes mértékben magukénak vallják, e célok valóra váltásának feladatait jól értik, s akiket eszmei felkészültségük, politikai és erkölcsi magatartásuk, szakmai hozzáértésük és vezetőkészségük az ilyen tisztségek betöltésére alkalmassá tesz. A vezetőkkel szembeni követelményt növelni kell a vezetés minden szintjén"[1].

A vezetés elméletét egészében burzsoá ideológiának minősíteni két szempontból is helytelen. Egyrészt a tőkés társadalom viszonyai között kidolgozott elméletekben is vannak olyan ele-

[1] A Magyar Szocialista Munkáspárt X. kongresszusának jegyzőkönyve. Kossuth Könyvkiadó 1971. 493. old.

mek, melyek a szocialista társadalom vezetői számára is értékesek lehetnek. *Lenin* például *Taylor* munkaszervezési koncepciójában - mely egyértelműen tőkés jellegű - már 1914-ben felismert olyan elemeket, melyek túlmutatnak a kapitalizmuson. „A Taylor-rendszer - megalkotóinak tudta nélkül és akarata ellenére - azt az időt készíti elő, amikor a proletariátus kezébe veszi majd az egész társadalmi termelést és kinevezi saját munkásbizottságait az egész társadalmi munka helyes elosztására és szabályozására."[2] Ugyanerről a taylori koncepcióról 1918-ban, a forradalom győzelme után pedig a következőket írta: „A híres Taylor-rendszernek például, amely Amerikában igen elterjedt, az a nevezetessége, hogy a legfélelmetesebb kizsákmányolás legújabb vívmánya. Érthető tehát, hogy a munkástömegek ezt a rendszert olyan nagy gyűlölettel és felháborodással fogadták. De ugyanakkor egy pillanatra sem szabad megfeledkeznünk arról, hogy a Taylor-rendszer óriási eredménye a tudománynak, amely rendszeresen elemzi a termelés folyamatát és megnyitja az utat az emberi munka termelékenységének óriási mérvű növekedése előtt." Ehhez még azt is hozzátette: „egész Oroszországban be kell vezetnünk a Taylor-rendszert és a munkatermelékenység emelésének amerikai módszerét, összekötve ezt a rendszert a munkaidő csökkentésével, a termelés és a munkaszervezés új módszereinek alkalmazásával, kiküszöbölve a dolgozó lakosság munkaerejének minden károsodását"[3].

Másrészt arról sem feledkezhetünk meg, hogy korunkban már nemcsak tőkés vezetéselméleti irányzatok léteznek, hanem kialakult és napról napra gazdagodik a szocialista vezetés elmélete is.

[2] *Lenin:* A tudományos munkaszervezésről. Kossuth Könyvkiadó 1973. 26. old.

[3] Ugyanott, 45—46. old.

A szocialista vezetéselmélet kialakulása

A szocialista forradalom a társadalmi viszonyokban gyökeres változásokat hozott létre. Következésképpen a vezetői munka új feltételei új típusú irányítási feladatokat jelentett. Mindez megkövetelte a szocialista vezetés elméleti megalapozását.

A szocialista vezetéselmélet néhány fontos gondolata a tudományos szocializmus létrejöttével *Marx* és *Engels* különböző munkáiban megtalálható. Tanításaik pedig mindazokra a tudományos megállapításokra támaszkodnak, melyekhez az emberiség legkiválóbb gondolkodói a történelem fejlődése során eljutottak.

A szocialista vezetéselmélet *Marx* és *Engels* tanításaiból mindenekelőtt a következőkre épít:

- a vezetés, irányítás szükségessége, teljesítménynövelő hatása minden nagyobb méretű, több ember együttműködését megkövetelő munkánál;
- a vezetési tevékenység összefüggése a termelési eszközök tulajdonformáival, illetőleg a termelési eszközök tulajdonán alapuló hatalom jellegével;
- a vezetési tevékenységnek – akárcsak az árutermelő munka folyamatának – két oldala van. A technikai-technológiai és a társadalmi-gazdasági oldal ellentétbe kerülhet egymással.

Természetes, hogy *Marx* és *Engels* saját koruk társadalmi és ezen belül irányítási viszonyait elemezték. Találhatunk ugyan zseniális utalásokat náluk a „kisajátítók kisajátítása" utáni helyzetre. *Marx* például „A tőké"-ben ezt írja: „a társadalmasult ember, a társult termelők ésszerűen szabályozzák, közös ellenőrzésük alá vetik a természettel való anyagcseréjüket, ahelyett hogy az mint vak hatalom uralkodna rajtuk; ezt az anyagcserét a legkisebb erőfelhasználással, az emberi természethez legméltóbb és ennek legmegfelelőbb feltételek között hajtják végre."[4] Azt azonban, hogy milyenek is lesznek ezek a feltételek, az az ő korukban még nem volt pontosan előrelátható. Ez a

[4] *Marx:* A jövedelmek és forrásaik. *Marx:* A tőke. III. köt. Kossuth Könyvkiadó 1974. 786. old.

problémakör akkor került napirendre, amikor a világtörténelemben először a munkásosztály a magántulajdonosok hatalmát megdöntve hatalomra került.

A világtörténelemben először *Leninnek* és az általa vezetett bolsevik pártnak jutott az a feladat osztályrészül, hogy szocialista elveknek megfelelő vezetési gyakorlatot valósítsanak meg. A Nagy Októberi Szocialista Forradalom győzelme után a bolsevikok *Lenin* vezetésével, nagy lendülettel kezdték meg a szocializmus felépítését és ezzel egyidejűleg a szocialista építés vezetésének elméleti megalapozását. A szocializmus eredményei – a tudományos, elvileg megalapozott vezetés következtében – bámulatba ejtették az egész világot. Sok vezetési problémát, például a népgazdaság tervszerű fejlesztésének problémáját is teljesen újszerűen oldották meg.

A Szovjetunió ma is a szocialista vezetéselmélet fejlesztésének élvonalában áll. Szüntelenül keresik az új, a fejlettebb viszonyoknak megfelelő vezetési eljárásokat, fejlesztik a tudományos kutató munkát, a vezetési tapasztalatok elméleti általánosítását.

A szocialista országokban is – a szocializmus építése során adódó problémák tudományos megközelítése, a társadalom irányításának tudományos alapokra helyezése érdekében – sokat foglalkoznak vezetéselméleti kérdésekkel. A szocialista építést irányító marxista-leninista pártok minden országban kezdeményezői és vezetői a szocialista vezetéselmélet tudományos megalapozásának.

A szocialista vezetéselmélet sajátos vonásai

A szocialista társadalomban az irányító munka iránti követelmények megnőnek, *olyan új feltételek jönnek létre, melyek magasabb színvonalú irányító munkát tesznek lehetővé. Megszűnik a vezetői tevékenység technikai és társadalmi oldala közötti ellentmondás antagonisztikus jellege.* A vezetői munka egyik központi feladata a fejlődés során szükségszerűen keletkező el-

lentmondások feltárása és megoldása. A szocialista vezetőknek úgy kell a vezetés technikai oldalát fejleszteni – például az adott szervezeten belül a munka szervezettségét fokozni –, hogy az elősegítse a társadalmi összmunka hatékonyabbá tételét is. Ez a szocializmusban sem valósul meg automatikusan, de a szocialista termelési viszonyok erre lehetőséget adnak.

A szocializmusban új feladatként jelenik meg a társadalom egészének, a társadalmi összfolyamatnak az irányítása. A szocializmust megelőző osztálytársadalmakban mindazok az intézmények, eszközök, amelyekkel a társadalmi folyamatokat irányítani lehet (például: állam, sajtó stb.) a mindenkori uralkodó osztályok kezében voltak és ezeket saját önös érdekükben használták fel.

A szocialista társadalom az első olyan társadalmi-gazdasági alakulat, melyben a társadalmi folyamat nem spontán módon – az egymással ütköző érdekek véletlen eredőjeként –, hanem a vezető szerepét betöltő kommunista párt tudatos irányítása szerint alakul. A spontaneitás, a véletlenszerűség a szocializmusban sem küszöbölhető ki teljesen, amennyiben azonban az irányítás egyre inkább tudományosan megalapozottá válik, annál kisebb a valószínűsége a véletlenszerű jelenségek bekövetkezésének. Ezzel szemben a tőkés társadalomban sok erőfeszítést tesznek a társadalmi folyamatok tudatos befolyásolására – különösen az állammonopolista kapitalizmusban –, a társadalom fejlődésében mégis a spontaneitás dominál.

A szocialista társadalom tudatos, tervszerű irányítása új feladatokat jelent az egyes intézmények vezetői számára is. Az egyes szervezetek, intézmények vezetési céljai a társadalom céljainak alárendeltek, azok megvalósulását kell elősegíteniük. A szocialista vezetőnek az általa vezetett szervezet problémáit úgy kell megoldania, hogy az egyúttal a társadalom problémáinak megoldását is előmozdítsa.

A szocializmusban minden intézményt, szervezetet, vállalatot úgy kell vezetni, hogy tevékenysége összhangban álljon a párt- és a kormányhatározatokban rögzített társadalomirányítási célokkal. E követelmény megvalósulása természetszerűleg megköveteli a különböző – politikai, gazdasági, kulturális – intézmények munkájának egymás közötti összehangolását is.

A vezetés helyi sajátosságok által befolyásolt eljárásainak és módszereinek meg kell felelniük a vezetés szocialista jellegéből fakadó általános követelményeknek és alapelveknek. *Lenin,* akit méltán tekintünk a szocialista vezetéselmélet megalapozójának, *a vezetés egységességének elvét vallotta.* Mindenkinek, aki a szocialista társadalomban vezető poszton áll, tartania kell magát a szocializmus alapelveihez, mert az adott területen ez biztosítja a vezetés szocialista jellegét. A helyi körülmények által megkövetelt sajátosságoknak a szocialista vezetés általános elvein belül kell érvényesülniük.

A marxizmus–leninizmus eszmei alapján álló pártok vezető szerepének megvalósulása lehetővé teszi, hogy a munkásosztály a politikai hatalmat megragadva a társadalmi tulajdonba került termelési eszközökkel és intézményekkel megvalósítsa a szocialista társadalom tudományos irányítását. A szocialista társadalomban a gazdasági szükségszerűség nem a társadalmi konfliktusok végtelen során keresztül tör utat, hanem a munkásosztály pártja segítségével, a társadalmi feltételek tudatos és tervszerű kialakításával azt érvényre juttatja. Az ember először a világtörténelemben saját sorsának irányítójává válik, megszűnik a társadalmi erők uralma az ember felett.

A szocializmusban a kapitalizmushoz képest alapvetően megváltozik a vezetők és a vezetettek viszonya is. A kapitalizmusban a vezető – nem feltétlenül tőkés, lehet annak alkalmazottja is –, vezetői munkájában a tömegek érdekeivel ellentétes tőkés érdekeket érvényesit. Ezért a vezetők és a vezetettek között – mint ezt *Marx* is megállapította – elkerülhetetlen antagonizmus áll fenn. Kapitalizmusban a tömegek vezetése megvalósíthatatlan különböző kényszerítő és tudatbefolyásoló, manipulációs eszközök nélkül.

Szocialista társadalomban a vezetők és a vezetettek alapvető érdekei azonosak. *Egymáshoz való viszonyukat alapvetően a társadalmi célok elérésében való közös érdekeltség határozza meg.* A szocializmusban rendkívüli módon megnő a vezetés demokratizálásának lehetősége is. A tudományos-technikai forradalom következményeként, a specializáció és a kooperáció előrehaladásával a különböző szervezetekben növekszik a döntési helyek száma. Tőkés viszonyok között ennek fékezője, akadá-

lya a vezetés privilegizálása. Szocializmusban viszont *a vezetői beosztás elnyerésének osztálykiváltsághoz kötöttsége megszűnik.* Elvileg mindenkiből lehet vezető, aki erre egyébként alkalmas. A vezetés demokratizmusa megnyilvánul abban is, hogy az irányításban való részvétel nincs vezetői beosztáshoz kötve. A szocialista társadalom minden állampolgára valamilyen formában bekapcsolódhat mind a társadalom, mind az adott munkahely irányításába. A vezetés elméletének megismerése éppen ezért nemcsak a vezető beosztásban dolgozók számára fontos, hanem a vezetés további demokratizálásához is szükséges.

A szocialista vezetés elmélete és gyakorlata egyidejűleg fejlődik, és kölcsönhatásban vannak egymással. A vezetői munka során szerzett tapasztalatok elemző feldolgozása és elméleti általánosítása gazdagítja a vezetés elméletét. Az elméleti következtetések megismerése és a körülményeknek megfelelő alkalmazása színvonalasabbá teszi a vezetői gyakorlatot.

A vezetési tapasztalatok szüntelen elemzése, a legjobbak általánosítása és felhasználása a munkában a szocializmus felépítésének egyik értékes erőforrása. *A szocialista társadalomban nincs és nem is lehet akadálya a legjobb tapasztalatok átvételének.* A vezetési tapasztalatok elemzését és általánosítását munkánk állandó és szerves részévé kell tenni. *Az eredményes munka fontos eleme és egyben feltétele is a folyamatosan végzett vezetői önellenőrzés.*

A szocialista vezetés lenini elvei

A politikai tényező szerepe a szocialista társadalom tudományos irányításában

Lenin a legtöbb – a társadalomirányítással foglalkozó – művében hangsúlyozta, hogy *a politikai tényezőnek* a szocialista társadalom megteremtéséért folyó forradalmi harcban és a szocializmus építésének irányításában is *döntő szerepe van.* A munkásosztályt az teszi képessé a forradalom kivívására, hogy soraiból lét-

rehozza élcsapatát, forradalmi pártját, mely vezeti és szervezi a hatalom meghódításáért folyó harcot. A szocializmus építése akkor kezdődhet meg, ha a munkásosztály már megragadta a hatalmat.

A forradalmi munkáspárt vezető szerepe előfeltétele a hatalom megragadásának, de *törvényszerű szükségesség marad a szocialista társadalom felépítésének, megvalósításának egész történelmi periódusában is.* Marxista-leninista politikai párt képes csak arra, hogy megalapozott irányt szabjon a munkásosztály alkotó cselekvésének, mert soraiban tömöríti a munkásosztály legjobbjait, a többi dolgozó osztályoknak a szocialista forradalom ügyét legkövetkezetesebben képviselő tagjait. A párt – a marxista-leninista világnézet birtokában – olyan ideológiai alappal rendelkezik, amely lehetővé teszi a társadalmi fejlődés törvényszerű tendenciáinak időben való felismerését, s ily módon a társadalmi folyamatok tudományosan megalapozott befolyásolását és irányítását.

A munkásosztály pártja szervezeti felépítése, szervezettsége révén a társadalmi élet minden fontos területén és az irányítás minden szintjén jelen van, egységes szervezeti rendszert alkot, tagjai öntudatosan, fegyelmezetten érvényt szereznek azoknak a határozatoknak, állásfoglalásoknak és irányelveknek, amelyekben a munkásosztály érdekei és akarata kifejeződnek.

A munkásosztály forradalmi pártja a hatalomért folyó harc időszakában azzal biztosította a harc sikerét, hogy meggyőző, lelkesítő, szervező és felvilágosító munkával feltárta a munkástömegek előtt a politikai célok elérésének, a hatalom megragadásának szükségességét. Az opportunista, reformista szociáldemokrata pártokkal szemben azt hirdette, hogy nem elég csak gazdasági követelésekért harcolni. A munkásosztály gazdasági, társadalmi helyzetét csak akkor tudja tartósan és véglegesen jobbá tenni, ha megdönti a burzsoázia politikai hatalmát, ha lerombolja a tőkés osztályelnyomás egész politikai rendszerét és megteremti a maga osztályuralmát és államrendszerét, a proletariátus diktatúráját.

A hatalom meghódítása után a marxista-leninista párt vezetésével épül fel a munkásosztály uralmát biztosító politikai rendszer, a proletárdiktatúra rendszere. Ebben a politikai rend-

szerben *integrálódnak a legfontosabb politikai intézmények: a munkásosztály forradalmi pártja, a dolgozók különböző rétegeit tömörítő társadalmi tömegszervezetek és tömegmozgalmak és a szocialista állam hatalmi, igazgatási szervezetei.* Ezek az intézmények sajátos feladattal és ezek ellátásához szükséges sajátos eszközökkel, valamint viszonylagos önállósággal rendelkeznek. *A proletárdiktatúra egységes rendszerének részeként azonban közös célok megvalósítására törekszenek, munkájukat ennek kell alárendelniük.* A különböző politikai intézmények tevékenységének összehangolását a rendszer vezető eleme, a párt biztosítja. A pártnak nemcsak a munkásosztállyal – a fő tömegbázissal – van szoros kapcsolata, hanem a szövetségi politika megvalósulása révén valamennyi számottevő társadalmi réteggel is, amelyek elfogadják a párt vezetését.

Az új társadalmi-gazdasági rendszer, a szocializmus felépítése a munkásosztály élcsapata számára újfajta irányítási feladatokat jelent. Nem elég harcra lelkesíteni a dolgozó tömegeket a burzsoázia ellen, meg kell tanulni a szívós, mindennapi, sokszor aprólékos gazdasági és kulturális szervező, építő munkát. A pártnak kell vezetni, irányítani a szocialista társadalom gazdasági alapjának megteremtésére irányuló egész tevékenységét, majd az alapok létrehozása után ennek rendszeres továbbfejlesztését. A gazdaság és a politika viszonya a szocializmusban új értelmezést nyer. Dialektikus kölcsönhatásban vannak egymással.

A proletárdiktatúra megteremtéséért folyó harc időszakában a munkásosztály azért harcol a politikai hatalomért, hogy annak birtokában gazdasági célját – a kizsákmányolás felszámolását – megvalósíthassa. Előtérben áll a politikai harc, amely mögött gazdasági cél húzódik meg. A *politikai hatalom meghódítása után a gazdaságszervező feladatok válnak aktuálissá,* amelyek azonban politikai célt – a magasabbrendű szocialista társadalom felépítését – szolgálják.

Lenin írta 1918-ban: „Az állam igazgatásának, amely most a szovjethatalom elsőrendű feladatává vált, megvan még az a sajátossága is, hogy most – és a civilizált népek legújabbkori történetében alighanem első ízben – olyan igazgatásról van szó, amelyben nem a politikának van a legnagyobb jelentősége, ha-

nem a gazdaságnak. Az »igazgatás« szóval rendszerint éppen és elsősorban, sőt gyakran kizárólag politikai tevékenységet kapcsolnak össze. Holott a szovjethatalom alapja, a szovjethatalom lényege – mint általában a kapitalista társadalomból a szocialista társadalomba való átmenet lényege – éppen az, hogy a politikai feladatok a gazdasági feladatokhoz képest alárendelt helyet foglalnak el."[5]

Lenin idézett szavai arra utalnak, hogy amíg a zilált és elmaradott gazdaságot nem szervezik újjá, amíg a termelést és a termelékenységet nem emelik magasabb színvonalra, amíg nem biztosítják az elosztás nyilvántartását és ellenőrzését, addig a munkásosztály politikai hatalma nem tekinthető szilárdnak, addig a szocializmus nem valósítható meg. A politika és a gazdaság kölcsönhatása tehát a munkásosztály hatalomra kerülése után új tartalmat kap. *A párt abban az időszakban is, amikor a politikai feladatok a gazdasági feladatokhoz képest alárendelt helyet foglalnak el, politikai szervezet marad.* Politikai célok megvalósítására törekszik, munkájában politikai módszereket alkalmaz, politikailag irányít. A politika és a gazdaság kapcsolata abban áll, hogy a szocializmus viszonyai között a *politikában a gazdaság „koncentráltan" jelenik meg.* A gazdasági munka eredményessége szilárdítja, a gazdasági munka gyengeségei ingatagga teszik a munkásosztály politikai, hatalmi helyzetét. A gazdaság koncentrált kifejezésének – a politikának – meghatározó jelentősége van a szocialista társadalom minden szférájában. *A gazdasági, szociális, kulturális építő munka csak akkor szocialista jellegű, ha a helyes politikai célokat szolgálja.* A munkásosztály céljainak a társadalmi lét minden területén érvényt kell szereznünk. A munkásosztály céljait a párt állásfoglalásaiban mindenkor megfogalmazza.

A párt által megjelölt célok megvalósítása, *a politika elsődlegességének biztosítása a társadalmi folyamatok irányításában nem csak a párt szervezeteinek feladata.* A hatalomra került munkásosztály a politikai intézmények egymáshoz kapcsolódó rendszerét hozza létre. *Az egész politikai intézményrendszert a párt*

[5] *Lenin:* A szocialista gazdálkodásról. Kossuth Könyvkiadó 1966. 46. old.

irányítja. Irányítási körébe tartoznak az állami, a társadalmi, a tömegszervezeti és tömegmozgalmi intézmények. A párt irányítási módszerei különbözőek attól függően, hogy mely területre és milyen szintre irányulnak, de nincs különbség abban a vonatkozásban, hogy az irányítás mindig politikai jellegű.

Az irányítás politikai jellege azt jelenti, hogy a pártot állásfoglalásaiban, határozataiban a munkásosztály felismert érdekei, a fejlődés történelmileg indokolt szükségletei vezetik. A párt irányító munkájában alapvetően politikai módszereket (érvelést, meggyőzést) alkalmaz. Ez nem jelenti azt, hogy a párt csak „eszmeileg vezet" és adminisztratív módszereket, operatív beavatkozást nem alkalmazhat, mert ezzel az irányítás politikai jellegét veszélyeztetné. *Az irányítás politikai vagy nem politikai jellegét tartalmi és nem módszerbeli kérdések döntik el.* Bizonyos körülmények – például a munkásosztály hatalmának veszélyeztetése, az osztályellenség aktivizálódása – megkövetelhetik, hogy a párt adminisztratív intézkedéseket kezdeményezzen, sőt esetleg cselekvően is beavatkozzon olyan folyamatok irányításába, amelyek egyébként nem tartoznának közvetlen hatáskörébe.

A proletárdiktatúra politikai mechanizmusa – a párt, az állami, társadalmi szervezetek egységes rendszere – irányítja a társadalmi fejlődés minden területét és magát a társadalmi összfolyamatot. A politikai irányításban kifejeződik az irányítás tudományos megalapozottsága. *Csak a politikai irányítás teszi lehetővé a spontán jelenségek leküzdését, a fejlődés összehangolását a társadalomban törvényszerűen érvényesülő tendenciákkal.* Nem lehet tudományos társadalomirányítást megvalósítani a politikai tényező elsődlegességének érvényesítése nélkül. Ahol a politikai megfontolások háttérbe szorulnak, ott elkerülhetetlenül felüti fejét a spontaneitás, az öncélúság, a kiegyensúlyozatlanság.

A politika elsődlegességének biztosítása a társadalomirányításban nem jelenthet voluntarizmust. A politikai célmeghatározás csak abban az esetben szolgálja a társadalmi folyamatok tudományos irányítását, ha a célok reálisak, ha elérésük feltételei biztosítottak vagy biztosíthatók. Ezt a gondolatot fejezte ki a Központi Bizottság beszámolója a párt X. kongresszusán. „Aki politikai síkon intézkedik, az számoljon döntéseinek gazdasági

hatásával, aki viszont gazdasági kérdésekben dönt, mérlegelje a politikai körülményeket. A közgazdasági szemlélet érvényesítése azonban nem teheti kétségessé azt a marxista alapelvet, hogy a politika az elsődleges."[6]

Az idézett állásfoglalás azt is jelenti, hogy a gazdaság irányítása során jelentkező nagy jelentőségű, megoldásra, döntésre váró kérdések politikai jelentőségűek, politikai megfontolást igényelnek. A politika elsőbbségét akkor is biztosítanunk kell, ha első megközelítésben úgy tűnik, mintha a gazdasági eredményességre törekvés a politikai érdekeknek ellentmondana. Nem lehet például a gazdaságtalan termelést csökkenteni foglalkoztatási problémák keletkezése árán, vagy kevés nyereséget biztosító olcsó termékek gyártását háttérbe szorítani a lakosság ellátottságának a rovására stb., mert az a politikai érdekeknek ellentmondana, márpedig ennek megfelelően kell döntenünk. *A gazdasági érdekeket tehát a politikai érdekeknek alá kell rendelnünk, de a politikai érdekekre hivatkozás nem szolgálhat az eredménytelen, rossz gazdasági munka indokolására.*

Ezt megvalósítani, érvényesíteni csak politikailag jól képzett, a párt politikáját jól értő vezetők képesek. Szocialista társadalomban is ellentmondás keletkezhet a gazdasági és a politikai érdekek között. Ez azonban csak átmeneti és nem antagonisztikus, tehát a fejlődés menetében megoldható. A szocializmusban az irányító munkának éppen az a fő feladata, hogy ezeket az ellentmondásokat időben – lehetőleg keletkezésükkor – felismerje, feltárja és megoldja. Az irányító szervek – éppen a munkásosztály, a dolgozó társadalom érdekében – nem választhatnak olyan megoldást, amely átmenetileg ugyan gazdaságilag előnyös, de ugyanakkor a tömegek helyzetét rontja, tehát a munkásosztály távlati céljainak elérését hátráltatja.

Úgyszintén nem lehet politikai szempontból kívánatosnak tekinteni semmiféle megoldást, amely hosszú távlatban gazdasági tevékenységünk eredményességére hátrányos. Ezzel ugyanis a dolgozó tömegek anyagi helyzetének a javítását, fejlesztését fékeznénk. *A politikai szempontok elsődlegességének a biztosítása*

[6] A Magyar Szocialista Munkáspárt X. kongresszusának jegyzőkönyve. Kossuth Könyvkiadó 1971. 116. old.

a társadalomirányításban tehát nem azt jelenti, hogy a gazdasági megfontolásokat figyelmen kívül hagyjuk, hanem azt, hogy a feltételek megfelelő alakításával politikai szempontból kívánatos és gazdasági szempontból előnyös megoldást válasszunk. Ez nem könnyű, de a szocializmusban megoldható feladat.

A politika elsődlegessége elvének érvényesítéséből következik, hogy a *politikai irányítás jelenti a társadalomirányítás legmagasabb szintjét.* A gazdaságirányítás, azaz az anyagi javak újratermelési folyamatának irányítása, az ideológiai, a kulturális élet irányítása egyaránt politikai céljainkat szolgálja. A politikai irányítás fontosságát mutatja az is, hogy *a társadalomirányítás nem dolgok (technikai és technológiai folyamatok irányítását), hanem emberek szélesebb körének (osztály, réteg, – illetőleg szűkebb körének – munkahelyi kollektívák) irányítását jelenti. Éppen ezért a társadalom politikai irányítása nem lehet kizárólag a funkcionáriusok, szakemberek szűk csoportjainak ügye, hanem az egész nép ügyévé kell válnia.* Brezsnyev elvtárs mondta a Szovjetunió Kommunista Pártja XXIV. kongresszusán: „Lényegében arról van szó, hogyan szervezzük meg jobban a társadalom tevékenységét a gazdasági és a társadalmi fejlődés meggyorsítása érdekében, hogy biztosítsuk a meglevő lehetőségek legteljesebb kihasználását, hogyan fűzzük szorosabbra a kollektívák százezreit, a dolgozók tízmillióit a pártpolitika fő céljainak elérése érdekében. Következésképpen az irányítás kérdései nemcsak a vezetők és a szakemberek szűk körét, hanem az összes párt-, szovjet és gazdasági szervezeteket, a dolgozók minden kollektíváját is érintik."[7]

A kommunista párt akkor és azáltal válik a szocialista társadalom vezető erejévé, ha mindennapos munkájában szoros kapcsolatban áll a munkásosztállyal, és a többi dolgozó osztályokkal is, ha irányító és szervező tevékenységében a munkástömegekre épít. A párt, amellett, hogy irányt szab a tömegek cselekvésének, állandóan tanul is a tömegektől, bevonja őket a társadalmi folyamatok irányításába. *A szocialista demokrácia szüntelen fejlesztése fontos része a társadalom politikai irányításának.* Erről akkor sem szabad lemondani, ha nem megfelelően felké-

[7] Az SZKP XXIV. kongresszusa. Kossuth Könyvkiadó 1971. 77. old.

szült, nem kellő érettségű dolgozók a különböző demokratikus fórumokon olyan véleményeket is képviselnek, melyek nem viszik előre, hanem hátráltatják a szocialista építő munkát. Az elmaradott dolgozók meggyőzése a feladatunk és nem az elhallgattatásuk. A meggyőző munkában kiemelkedő szerepet kapnak a helyi párt- és társadalmi szervek.

A társadalom politikai irányításának különböző szintjei vannak és ennek megfelelő a munkamegosztás. *A felső szintű politikai irányító szervek, a politika fő irányvonalának kimunkálói,* a munka felső irányítói, a végrehajtás és ellenőrzés fő szervezői. *A középszintű politikai szervek közvetítik a legfelső szervek állásfoglalásait és ugyanakkor segítik ezek helyi viszonyokra való alkalmazását.* Figyelemmel kísérik a megvalósulás menetét, jelzik tapasztalataikat a felső szintű szerveknek, szükség esetén beavatkoznak, segítik a helyi szervek munkáját. *A helyi, területi, munkahelyi politikai szervek nem egyszerűen csak végrehajtói a felülről kapott útmutatásoknak.* Irányító szerepük van az adott területen dolgozó gazdasági, szociális, kulturális szervezeteket illetően. Öntevékenyek, kezdeményezőek, biztosítják a tömegek közvetlen részvételét a helyi irányításban és tapasztalataik alapján *javaslatokat tesznek a közép- és felsőszintű politikai szerveknek a politikai döntések módosítására.* Végrehajtó szerepük mellett tehát a politika alakitói is.

A politikai intézmények elvileg megalapozott, egymással összehangolt, hatékony irányító munkája alapvető feltétele a szocialista társadalom tudományos irányításának.

A demokratikus centralizmus elve a szocialista irányító munkában

Lenin dolgozta ki a demokratikus centralizmus elvét a párt szervezeti alapelveként. Valamennyi marxista–leninista párt ma is ezen az elvi alapon működik. A szocialista társadalomban azonban ez az elv nemcsak a pártban, hanem a társadalom egészében és az egyes intézmények vezetésében is érvényesül.

A demokratikus centralizmus lényege a centralizmusnak a demokráciával való egyesítése, azaz a központi akaratnak, érde-

keknek a tömegek bevonása, alkotó részvétele útján való érvényesítése. A centralizmus csak bizonyos körülmények között egyesíthető a demokratizmussal. A centralizmust demokratikusan megvalósítani akkor és ott lehet, ahol és amikor a központi szervek által meghatározott célok, feladatok eredményes megvalósulása a végrehajtásban részt vevő tömegek érdekeivel és akaratával megegyezik.

Kapitalista társadalomban a demokratikus centralizmus nem válhat a társadalomirányítás elvévé, hiszen az uralkodó osztály érdekei antagonisztikus ellentmondásban vannak a dolgozó tömegek érdekeivel. A tőkés érdekeket kifejező célok megvalósításához nem lehet demokratikus úton eljutni. A centralizmus ilyen körülmények között a demokrácia ellen hat, a demokratizmus pedig korlátozza a centralizmust. A burzsoázia saját céljai érdekében – még ha látszólag demokratikus is – a kényszerítés és megtévesztés eszközeit alkalmazza. *A demokratikus centralizmus elvét tőkés társadalomban csak a munkásosztály forradalmi pártján belül lehet érvényesíteni.* Az új típusú forradalmi párt viszont akkor válhat a forradalmi mozgalom vezető erejévé, ha szervezeti felépítése megfelel a demokratikus centralizmus elvének.

Lenin történelmi érdeme volt annak felismerése, hogy a forradalmi munkásmozgalomnak olyan pártra van szüksége, melyben a demokratikus vonások nem vezetnek eszmei és szervezeti zűrzavarhoz – mint az akkori szociáldemokrata pártok többségében – ellenkezőleg, a demokratizmus a párt egységét, erejét, akcióképességét fokozza. E felismerés alapján megfogalmazta azokat a fő követelményeket, amelyek érvényesülése esetén a pártban megvalósítható a demokratikus centralizmus. E követelmények helyességét a történelem igazolta, hiszen ma is szerepelnek minden valóban forradalmi munkáspárt szervezeti szabályzatában. A Magyar Szocialista Munkáspárt XI. kongresszusán elfogadott szervezeti szabályzatban a lenini elvek a következő megfogalmazásban találhatók:

„a) A párt minden vezető szervét és azok tagjait demokratikusan és titkosan választják. A vezető szervek bármely tagja, ha valamilyen okból nem tud eleget tenni vállalt kötelezettségének, felmenthető...

b) Az alsóbb pártszervek és -szervezetek a felsőbb pártszerveknek vannak alárendelve. A felsőbb szervek határozatai az alsóbb szervekre kötelezők . . .

c) A vezető szerveknek tevékenységükről rendszeresen be kell számolniuk a pártszervezeteiknek és a felsőbb szerveknek.

d) A párttaggyűlés és a vezető szervek ülései akkor határozatképesek, ha tagjaiknak legalább kétharmada jelen van. A határozathozatal szótöbbséggel történik."[8]

Tőkés viszonyok között nem volt olyan közös cél, amelynek elérése a társadalom minden tagjának, vagy minden számottevő rétegének érdekében állt. A társadalmi antagonizmus abban is kifejeződött, hogy ami érdekében állt az egyik alapvető osztálynak, az hátrányos volt a másik osztály számára és viszont. A szocialista forradalom folyamatában azonban lehetségessé válik az olyan célok megjelölése, melyek minden számottevő réteg számára vonzóak.

Lenin röviddel a forradalom győzelme után ezt írta: „Feladatunk most az, hogy éppen a demokratikus centralizmust megteremtsük gazdasági téren . . ."[9]

A szocialista forradalom folyamatában fokozatosan létrejönnek és megerősödnek azok a feltételek, amelyek lehetőséget adnak a centralizmus demokratikus megvalósításához. *A termelési eszközök társadalmi tulajdonba vétele egyfelől megköveteli a tulajdon azonos jellegéből adódó, azonos célra irányuló felhasználását, azaz a központi akarat érvényesítését az irányításban, másfelől a termelési eszközök tulajdonosainak, a dolgozó tömegeknek aktív részvételét, bevonását az irányítási folyamatba.*

Az elv, mely a forradalomig csak a pártban volt érvényesíthető, a szocializmusban valamennyi társadalmi folyamat irányításának alapelvévé válik. A centralizmusnak a demokráciával való egyesítésére a szocializmust építő társadalom minden területén és az irányítás minden szintjén lehetőség van. Ezzel megfelelően élni, ezt valósággá változtatni, a szocialista építőmunka egyik fontos feladata.

[8] A Magyar Szocialista Munkáspárt XI. kongresszusa. Kossuth Könyvkiadó 1975. 228—229. old.

[9] *Lenin:* A szocialista gazdálkodásról. Kossuth Könyvkiadó 1966. 67. old.

A centralizmusnak a demokráciával való egyesítése a különböző társadalmi szervezetekben természetesen más formák között valósul meg és más-más feladatokat jelent. Rendkívül fontos e különbségek ismerete. Még a különböző politikai szervezetek között is van különbség a demokratikus centralizmus érvényesítésében. Eltérő például a választás rendje a pártban, a szakszervezetben és az államhatalmi szerveknél. Még több a különbség, ha politikai, gazdasági, vagy kulturális területeket hasonlítunk össze. Súlyos hibák származhatnak abból, ha a demokratikus centralizmusnak a pártban kialakult szabályait rá akarnánk erőltetni a gazdasági vagy a kulturális szervezetekre. Ez azonban semmiképpen sem jelenti a demokratikus centralizmus elvének elvetését ezeken a területeken.

A társadalmi folyamatok irányításában a demokratikus centralizmus lenini szellemű helyes érvényesítése megköveteli e fontos alapelv pontos értelmezését. Előfordul, hogy a demokratikus centralizmust nem egységes elvnek, hanem a demokrácia és a centralizmus valamilyen arányú keverékének tartják és vagy a demokráciát akarják növelni a centralizmust csökkentve, vagy pedig úgy akarják a centralizmust erősíteni, hogy a demokratizmust gyengítik. A demokratikus centralizmus lenini értelmezése demokratikus értelmezésű centralizmust jelent, tehát *olyan centralizmust, amely nem válik külön a demokráciától, amelyben a demokratizmus kiszélesítése együtt jár a központi akarat fokozott érvényesülésével és a következetesebben érvényesülő központi akarat növeli a demokrácia kiszélesítésének lehetőségeit.*

A centralizmus és a demokrácia egyesítése a pártban – egyebek mellett – abban is megnyilvánul, hogy a tagok kötelesek végrehajtani azon vezetők határozatait, akiket – közvetve vagy közvetlenül – ők választottak. Más szervezetekben, például a gazdasági egységekben a vezetőket nem választják, hanem kinevezik. Nyilvánvaló, hogy itt a demokratikus centralizmusnak másként kell érvényesülni. A vezetői döntések fegyelmezett végrehajtása éppen olyan fontos, mint a párthatározatoké. De nem kevésbé fontos az is, hogy a vezetői döntés összhangban legyen a párt és a kormány határozataival és a vezetettek érdekeivel is. Jó végrehajtásra csak akkor számíthat a vezető, ha be-

osztottjai értik a döntés lényegét és egyetértenek vele. Ez pedig csak a demokratizmus útján biztosítható. A szocialista vezetőknek – ha kinevezett, egyszemélyi vezetők is – rendszeresen tanácskozniuk kell beosztottaikkal, munkatársaikkal, döntés előtt meg kell ismerniük véleményüket, meg kell hallgatniuk javaslataikat és érvekkel kell bizonyítani a döntéseik szükségességét. A demokratikus centralizmus feltételezi a lehetőségek megteremtését, „nemcsak a helyi sajátosságok, hanem a helyi kezdeményezés, a helyi újító szellem számára is, és feltételezi a közös cél felé való haladás útjainak, módjainak és eszközeinek sokféleségét".[10]

A szocialista társadalomirányítás fontos feladata, hogy a közös és központilag meghatározott célokat, a helyi körülményeknek leginkább megfelelő utakon, módokon közelítsük meg, a tömegek maguk is példamutatóan vegyenek részt a közös célok megvalósításáért folyó munkában. *Olyan központi feladatmeghatározásokra van szükség, amely lehetőséget teremt a helyi szervek és az egyes dolgozók önálló gondolkodásához és kezdeményezéséhez. Olyan önállóságra és helyi kezdeményezésekre van szükség, amelyek közelebb visznek a közös, központilag meghatározott célok eléréséhez.* E feltételek fennállása esetén érvényesül a demokratikus centralizmus. Ha viszont a központi szervek nem tartanak igényt a helyi kezdeményezésre, önállóságra, csak „parancsaik" engedelmes végrehajtását várják el, ha az önállóság, a helyi kezdeményezés öncélú, egyéni vagy csoportérdekeket szolgál a társadalom közös érdekeivel szemben – melyek a központi szervek állásfoglalásaiban, határozataiban fejeződnek ki – ott nem a demokratikus centralizmus, hanem a bürokratikus centralizmus vagy az anarchizmus érvényesül.

Lenin a demokratikus centralizmust élesen megkülönbözteti mind a bürokratikus centralizmustól, mind az anarchizmustól. A demokratikus centralizmus elvével éppen úgy nem egyeztethetők össze a terméketlen és véget nem érő viták, a döntés nélküli öncélú értekezletek, mint az önkényeskedés, az ellenvélemények elfojtása. A szocialista vezetők nem dolgozhatnak csak a felülről jövő utasítások alapján úgy, hogy a környezetükben

[10] Ugyanott, 68. old.

kialakuló és elhangzó véleményekkel nem törődnek. Ugyanakkor arra is ügyelniük kell, hogy a demokráciát a központi elképzelések keretein belül, fegyelmezetten valósítsák meg. A szocialista társadalomban a központi szervek állásfoglalásai a többség akaratát fejezik ki és ezért sem hagyhatók figyelmen kívül.

A demokrácia erősítése a fegyelem és a felelősség elvének az érvényesítése nélkül anarchiára vezet. A fegyelem és a kényszerítő, hatalmi eszközök alkalmazása demokratizmus nélkül viszont zsarnokságot eredményezhet. A demokráciát és a központi akarat fegyelmezett érvényesítését, a centralizmust, együtt, egyidejűleg kell megvalósítani. A fegyelmezettség a vezetőkre és a beosztottakra egyaránt kötelező elv.

A társadalomirányításban a demokratikus centralizmus érvényesítésének fontos feltétele, hogy világosan tisztázott legyen a központi, valamint a helyi szervek hatásköre, a feladatok egymás közötti elhatárolása.

Olyan folyamatok központi szabályozása, amelyeket a központi szervek szintjéről világosan nem is lehet látni, káros következményekkel jár, önállótlanságot szül, a kezdeményezőkészség elsorvadását vonja maga után.

Nem kevésbé fontos azonban az sem, hogy a helyi szervek ne lépjék túl hatáskörüket, ne döntsenek olyan kérdésekben, melyek meghaladják hatáskörüket, és amelyek helyes eldöntéséhez a szükséges információk csak magasabb szinten állnak rendelkezésre.

Lenin rendkívül nagy jelentőséget tulajdonított a kollektív és a személyi vezetés összekapcsolásának. Ez az összekapcsolás abból a felismert társadalmi szükségszerűségből eredt, hogy a társadalmi jelentőségű döntések annyira összetettek, hogy még a legtapasztaltabb vezető sem képes egyedül, saját személyében a szükséges információknak a felvételére és értékelésére. Még kevésbé képes egyetlen vezető arra, hogy az általa hozott döntés végrehajtása megvalósulásának útját személyesen, teljes mértékben áttekinthesse.

A kollektivitás érvényesítése a vezetésben ott is lehetséges, ahol a döntéseket egy személy – kinevezett vezető – hozza. Még inkább érvényesül azonban a különböző politikai-társadalmi szerveknél, ahol a kérdések többségében a kollektíva, a testület

dönt. *Lenin,* amikor testületi vezetésről beszélt, több alkalommal is hangsúlyozta, hogy a testületi vezetés nélkülözhetetlen minimumára van szükség. Ezen a különböző vezető testületek felduzzadásának megakadályozását értette. A testületek - mint *Lenin* mondotta - ne váljanak valamilyen „vitaklubbá", ahol csak a szót szaporítják, de nem jutnak el a döntésig. A testületi vezetőknek is van saját, személyes felelősségük az általuk irányított kollektíva iránt, de felelős azok iránt is, akik megválasztották a testület vezetésére.

A kollektív vezetés és a személyes felelősség összekapcsolását különös nyomatékkal hangsúlyozta a Magyar Szocialista Munkáspárt X. kongresszusa is: „A demokratikus centralizmus elvét kiegészíti *a kollektív vezetés és a személyes felelősség elve.*"[11] Olyan területeken, ahol egyszemélyi vezetés van, a vezető beosztottjaival, a végrehajtásban résztvevőkkel döntés előtt tanácskozik, döntés után pedig megbeszéli a tennivalókat. A vezetés kollektivitása ebben valósul meg. Testületi vezetés esetén biztosítani kell, hogy a testület tagjai - a kollektív felelősség mellett - bizonyos tennivalókért személyes felelősséggel is tartozzanak. Egyszemélyi vezetés esetén arra is gondot kell fordítani, hogy a döntésben részt nem vevő kollektíva tagjai is gyakorolhassanak befolyást a döntés kialakítására és végrehajtására.

A demokratikus centralizmus érvényesítésének további sajátossága a pártban és a politikai jellegű tömegszervezetekben, hogy nem kényszerítő, hatalmi eszközökkel dolgoznak. A pártban alkalmazható legsúlyosabb büntetés (adminisztratív eszköz) a pártból való kizárás.

A pártszervezetek, társadalmi szervezetek fő eszköze a meggyőzés, ellentétben például az államgépezet azon szerveinek eszközeivel, melyeknek feladata a bűnözés elleni harc.

A különböző gazdasági, államigazgatási vezetők azonban nem csak érveléssel, meggyőzéssel vezethetnek. Vezetési eszközeik tárában gazdasági és adminisztratív eszközök is szerepelnek. Hibát követnek el, ha szükség esetén ezeket nem használják.

[11] A Magyar Szocialista Munkáspárt X. kongresszusának jegyzőkönyve. 100—101. old.

A demokrácia és a centralizmus egyesítésének sajátos vonásai nemcsak társadalmi szféránként, hanem munkafázisonként is különböznek. A határozatok kimunkálásának szakaszában általában indokolt és helyes a széles körű demokrácia érvényesítése. Helyes mérlegelni, megvitatni, elemezni a különféle lehetőségeket és a vita során kialakítani a helyes álláspontot. A határozat meghozatala utáni szakaszban azonban a vitának már nincs helye. Ekkor a vezetők személyes felelőssége, a fegyelmezett munka számonkérése következik.

A fejlődés körülményei is befolyásolhatják a demokratizmus és a centralizmus egyesítését. Háborús időszakban például vagy olyan területen, ahol rövid idő alatt nagy károkat kell felszámolni, indokolt az erősebb központosítás. Békeidőben, normális körülmények között nagyobb a lehetősége a demokrácia kiszélesítésének.

Fejlődésünk jelenlegi szakaszában egyre inkább olyan helyzetbe kerülünk, hogy a demokratizmust mind szélesebb körben érvényesíthetjük.

A szocialista vezetés objektivitásának és konkrétságának lenini elve

A vezetés konkrétságának lenini elve azt jelenti, hogy a szocialista vezető nem állhat meg az általános, köznapi ítéletek, vélekedések szintjén, hanem részletesen meg kell ismernie a helyi körülményeket, erőforrásokat, kezdeményezéseket, tapasztalatokat, tehát a tényleges helyzetet ahhoz, hogy területe valóságos vezetőjévé válhasson. Az általános törvényszerűségek ismerete mellett *azt is tudnia kell, hogy az általa vezetett területen, adott időben, az adott munkafolyamattal kapcsolatban milyen törvényszerű tendenciák érvényesülnek.* Ehhez az alapos elméletipolitikai felkészültségen kívül a vezetett terület részletes ismerete is szükséges. Amíg ezek az ismeretek nincsenek a birtokában, a vezető munkája nem lehet konkrét.

Csakis a konkrét helyzetre vonatkozó, elemző megállapításokból lehet a gyakorlat számára hasznos következtetéseket levonni. Bonyolult társadalmi körülmények között – és a szocialista

társadalom körülményei bonyolult társadalmi körülményeket jelentenek – a különböző törvényszerűségek tendenciaszerűen érvényesülnek. A törvény tendenciajellege gyakran ellentétes jelenségek tömegén keresztül érvényesül. A szervezetre ható különféle tényezők, a feltételektől függően befolyásolják, módosítják az adott törvényszerűség megjelenési formáját, működését és éppen ezért ezeket állandóan figyelemmel kell kísérni.

A vezetés konkrétságának előfeltétele, hogy a vezető megbízható és elegendő információval rendelkezzék az általa irányított szervezet munkájáról, életéről, a szervezet belső állapotáról és mindazokról a tényezőkről, amelyek az általa vezetett szervezetre kívülről hatnak. *Lenin* arra is figyelmeztet, hogy az egyes tényekkel óvatosan bánjunk. A lényegre nem jellemző tények könnyen félrevezethetnek. *Lenin* utal arra, hogy példákat általánosságban felhozni semmi fáradságba nem kerül, de ennek nincs is semmi jelentősége, vagy tisztán negatív jelentősége van. Mert minden az egyes esetek konkrét történelmi jelentőségén fordul meg. A tények, ha egészükben, összefüggésükben nézzük őket, nemcsak makacs, de kétségtelenül bizonyító erejű dolgok is.

A vezetés konkrétságához szorosan hozzátartozik a vezetői objektivitás követelménye is. A vezetésben az objektivitás érvényesítésének két alapvető feltétele van. Egyrészt – mint már utaltunk rá – a fejlődés törvényszerű tendenciáit alaposan ismerni kell. Ez természetesen nemcsak a nagy, társadalmi összefüggésekre és törvényszerűségekre vonatkozik, hanem a vezető által irányított szervezet vagy rendszer működésének törvényszerűségeire is. A vezetőnek ahhoz, hogy döntése objektív legyen, ismernie kell a rendszer működését és az adott szervezetre kívülről ható tényezőket is.

Másrészt az objektivitás érvényesíthetőségének nagy jelentőségű feltétele, hogy minden szervezetben, minden irányított egységben időről időre szükségszerűen keletkező ellentmondásokat feltárja és megoldja. Mindenekelőtt ebben különbözik az objektív vezetés a szubjektivizmusra épülő vezetéstől. *Az objektív vezetés elve azt követeli, hogy az ellentmondásokat kutassák fel, időben és leplezetlenül tárják fel.* A szubjektív módon vezető, a keletkező és a meglevő ellentmondásokkal nem számol,

azokat elleplezi, az ellentétek elkenésére törekszik. A szocialista vezető akkor képes megfelelni az objektív követelményeknek, ha olyan feladatokat tűz az általa vezetett szervezet dolgozói elé, amelyek egybeesnek az objektív törvényszerűségekkel és így meg is valósíthatók.

Az objektivitással ellentétes a szubjektivizmus és az ösztönösség. Ezek a szocialista vezetés elveivel is ellentétesek. *A szubjektivizmus a vezetésben azt jelenti, hogy a vezető döntéseinél nem az objektív valóságból indul ki, azt nem vizsgálja, hanem saját elképzeléseivel, ítéleteivel helyettesíti.* A szubjektivizmus megalapozatlan döntésekben nyilvánul meg, például, ha az erőforrásokat nem ítélik meg reálisan, szervezetlenség keletkezik. A szubjektivizmus alapján hozott döntések következtében – ha időben nem lépnek fel ellene – a vezetés és az egyes vezetők iránti bizalom is megrendül. A vezetésben az ösztönösség azt jelenti, hogy a vezető a nagy társadalmi törvényszerűségek automatikus érvényesülésére számít. Nem teremti meg tudatos cselekvéssel azokat a feltételeket, amelyek a főbb tendenciák érvényesítése érdekében szükségesek. Az ösztönösség is oda vezet, mint a szubjektivizmus. Következményei: a szervezetlenség és a dolgozók bizalmának elvesztése.

A szocialista vezetés objektivitásának érvényesítése megköveteli mind a szubjektivizmussal, mint az ösztönösséggel való szakítást.

A differenciált feladatmeghatározás elve

A konkrét vezetői munka az irányított területtől és vezetési szinttől függően különböző lehet, azonos azonban abban, hogy egyidejűleg sok különböző problémával kell foglalkoznia. A vezetői munka hatékonysága nagymértékben attól függ, hogyan tudnak a vezetők eligazodni az egyidejűleg megoldásra váró problémák között. Az a vezető, aki nem tud különbséget tenni a megoldásra váró feladatok fontossági sorrendjében, aki mindent egyformán fontosnak tart, nem irányítója lesz a folyamatoknak, hanem az események sodorják magukkal, munkája menthetetlenül felaprózódik, ideje elfecsérelődik.

Lenin azt tanította, hogy a vezető elé kerülő, megoldásra váró feladatok jelentőségük tekintetében is különböznek egymástól, de különböznek abból a szempontból is, hogy egy folyamat egészén belül milyen helyet foglalnak el, mi a helyzetük a cselekvés láncolatában. A szocialista vezető feladata, hogy a feladatok közül kiválassza azokat, amelyek megoldása lehetővé teszi vagy megkönnyíti a többi probléma megoldását is. Az ilyen feladatokat nevezte Lenin *döntő láncszemnek,* amelynek megragadásával az egész folyamatot befolyásolhatjuk. Ez a döntő láncszem tehát a kulcsprobléma, a kulcsfeladat, amelynek megkeresése és kijelölése a vezető feladata.

A folyamatok láncolatában nem feltétlenül egy döntő láncszem van. Ritka az a szituáció, amikor a vezetőnek csak egy problémát kell kiemelten kezelnie. Ha azonban túl sok a döntőnek tekintett probléma, akkor ez a lenini elv nem érvényesül. Következésképpen a differenciált feladatkiválasztás és feladatmeghatározás a vezetői munka alapelveinek egyike. Ennek helyes megoldásához a vezetőnek *jól kell ismernie az általa irányított szervezet, vállalat összes feladatait, és e feladatok kapcsolatait, összefüggéseit egymással.* Ismernie kell a fejlődés tendenciáit is. Nemcsak a pillanatnyi helyzetet kell figyelembe vennie, számolnia kell az idő előrehaladásával bekövetkező változásokkal is. A vezetőknek gyakran olyan kérdésekben kell dönteniük, amelyeknek a végrehajtása esetleg éveket igényel.

Különösen fontos a döntő láncszem megtalálása a politikai munka irányításában. Az egyes politikai irányító szervekhez a különböző munkaterületekről sok olyan információ jut el, melyek intézkedést tesznek szükségessé. Ez nem jelenti feltétlenül azt, hogy minden kérdésben a politikai szervezeteknek kell intézkedniük. Politikai megítélés alapján kell eldönteni, hogy mivel foglalkozzon a pártszervezet, mivel a szakszervezet, mivel a gazdasági vagy államigazgatási vezetés. A lenini elv alapján a pártnak a társadalmi, gazdasági, kulturális kérdések tömkelegéből azokkal a döntően fontos kérdésekkel kell közvetlenül foglalkoznia, amelyeket jól áttekinthet és amelyeken keresztül hatással lehet a társadalmi folyamat egészére.[12]

[12] Lásd Pártélet, 1973. 9. sz.

A döntő láncszem megkeresésénél tekintettel kell lenniük arra is, hogy *bizonyos feladatok stratégiai céljainkhoz kötődnek, az ilyen láncszemek hosszú időn keresztül megtartják „döntő" szerepüket.* Vannak ugyanakkor olyan döntő láncszemek is, amelyek rövidebb lejáratú, taktikai célokkal kapcsolatosak, ezek „döntő" szerepüket viszonylag hamar elvesztik, illetve más feladatoknak adják át. Nagyon fontos, hogy a szocialista vezetők időről időre vizsgálják felül, hogy a kiemelten kezelt feladatok a megváltozott körülmények között is döntő láncszemnek tekinthetők-e.

Ha a vezető meghatározta a döntő láncszemet, tehát a feladatok sokaságából kiválasztotta azt a néhány feladatot, amelyekre az erőket koncentrálni kell, akkor *minden lehetséges eszközt és erőt a kiválasztott feladat megoldása érdekében kell mozgósítania.*

Az anyagi és erkölcsi ösztönzők együttes alkalmazása

A marxizmus klasszikusainak zseniális felismerése szerint az embereket, az emberi közösségeket érdekeik, anyagi szükségleteik kielégítése készteti a cselekvésre. Következésképpen az embereket irányítani, befolyásolni akkor lehet, ha a vezető figyelembe veszi az általa irányított emberek érdekeit, törekvéseit, szükségleteit.

Az együtt dolgozó emberek érdekeinek, törekvéseinek, szükségleteinek figyelembevétele bonyolult feladat. Figyelembe kell venni, hogy a különböző embereknek eltérőek a szükségleteik, érdekeik, törekvéseik. Nyilvánvaló tehát, hogy nem lehet minden törekvést kielégíteni. A vezetők fontos feladata tisztázni: milyen összefüggések és ellentétek vannak a különböző, cselekvést befolyásoló tényezők között. Hogyan lehet a különböző – napi és távlati, egyéni és csoportérdekeket összehangolni, milyen szerepet játszanak az emberek magatartásában a felismert és a vélt érdekek stb.

Az emberi cselekvést mindenekelőtt nem az objektív szükségletek, hanem ezeknek a tudati visszatükröződése befolyásolja. Az érdekek – amelyek az emberi cselekvés fő indítékai – *ob-*

jektív és szubjektív mozzanatok egységei. Hiába áll például egy üzemi kollektíva érdekében egy új technológia bevezetése, aminek következtében csökkenthető az önköltség, növelhető a termelékenység, korszerűbbé tehető a termék stb. – tehát csupa olyan tényező, ami távlatilag a dolgozók életét és munkakörülményeit javíthatja – ha a kollektíva tagjai ragaszkodnak a megszokotthoz, ha azt hiszik, hogy az az érdekük, hogy semmi ne változzon.

A szocialista vezetőknek tehát az is a feladatuk, hogy felvilágosító, meggyőző politikai munkával elősegítsék a tudatformálást, a vélt érdekek helyett a valóságos érdekek helyes felismerését. E munka elhanyagolása esetén az ösztönzés különböző eszközei és módszerei nem szolgálhatják a szocialista célok elérését.

A szocialista társadalomban minden folyamatnak az emberek sokoldalú szükségletei mind teljesebb kielégítését kell elősegíteni.

A dolgozók ösztönzésében a szükségletek és érdekek figyelembevétele fejeződik ki. A munka szerinti elosztás ismert alapelve, hogy az egyes ember munkavégzése arányában jut jövedelemhez. Gyakori hiba, hogy a személyes anyagi érdekeltséget leszűkítik a munkabérre és a bérjellegű kifizetésekre, holott sok egyéb, nem jövedelmet jelentő tényező is van, amiben anyagi érdekek fejeződnek ki. (Például a szakképzettség fokozásának a lehetősége, a családi életkörülmények, illetve a helyi munkafeltételek javítása stb.) A személyes érdekeltség szorosan összefügg a kollektív érdekeltséggel. A gazdaságirányítás jelenlegi rendszerében, a dolgozók jövedelmi viszonyai nemcsak az egyéni munkateljesítménytől, hanem a vállalati munka eredményességétől is függ. A kollektív (munkahelyi) érdekeltség pedig az egész társadalom érdekeihez kapcsolódik. *Fontos vezetői feladat a vállalati, csoport és egyéni érdekek összehangolása, egyeztetése a társadalom érdekeivel.* Erre a szocialista társadalom viszonyai lehetőséget adnak, mert az egyének és a csoportok élet- és munkakörülményeinek javulása a társadalom fejlődésén alapul.

Lenin sokszor hangsúlyozta azt is, hogy nemcsak az anyagi, hanem az erkölcsi ösztönzőkre is építeni kell, azokat ésszerűen

kell egyesíteni. Tagadhatatlan, hogy az anyagi ösztönzőknek döntő a szerepük a munka irányításában, javításában, de súlyos politikai hibákhoz vezethet, ha az anyagi ösztönzést elszakítjuk az erkölcsi ösztönzéstől. *Az erkölcsi ösztönzéssel jelentősen fokozható a különböző anyagi ösztönzők serkentő hatása.*

Az erkölcsi ösztönzés lehetőségeit a szocialista forradalom jelentősen megnöveli. A szocialista társadalom viszonyai lehetőséget adnak arra, hogy a dolgozók felismerhessék: egyéni boldogulásuk alapvetően a társadalmi fejlődés eredményeitől függ. Ennek tudatában akkor is a társadalmi haladás érdekében tevékenykednek, ha ez azonnal nem jelent számukra személyes előnyt. *Lenin* ennek igen nagy jelentőséget tulajdonított.

Az erkölcsi ösztönzők akkor fejthetik ki hatásukat, ha a beosztott dolgozók, a tömegek ismerik, értik tevékenységük társadalmi jelentőségét, ha tisztában vannak azzal, hogy a társadalom méltányolja munkájukat. Az erkölcsi ösztönzők hatására fokozódik a munkáért érzett felelősségtudat. A munka végzése az erkölcsi ösztönzők hatására büszkeséget, örömöt, lelkesedést, emberi méltóságtudatot kölcsönöz a dolgozóknak. Az erkölcsi ösztönzés ilyen körülmények között a politikai nevelésnek, a tudatformálásnak is fontos eszköze.

Az anyagi ösztönzők – bérek, prémiumok, jutalmak, előléptetések stb. – a személyes szükségletek magasabb szintű kielégítését teszik lehetővé. Az erkölcsi ösztönzés világossá teszi, hogy a társadalom méltányolja a jó munkateljesítményt. A kettő összekapcsolt alkalmazása fokozza az ösztönző hatást és egyben a politikai nevelés fontos eszköze is, mert megmutatja, hogy a személyes és a társadalmi érdekek összefüggnek.

A kétféle ösztönzés szembeállítása, az erkölcsi ösztönzők anyagiak pótlására való felhasználása nem engedhető meg, és a szocialista jelleget sérti, ha olyan teljesítményekért adják, amelyeket a társadalom nem méltányolhat. Az erkölcsi ösztönzőktől elszakított anyagi ösztönzés káros lehet, mert a magántulajdonosi tendenciák erősödését, az egyéni érdekek túlzott érvényesítését a közösség rovására, nyerészkedést eredményezhet. Az erkölcsi ösztönzés nevelő hatását fokozza, ha megfelelően egyesítik anyagi ösztönzéssel, csökkenti viszont a társadalom érdekeire való hivatkozás meggyőző erejét, ha a beosztottak látják,

hogy a társadalom érdekében végzett erőfeszítéseiket a társadalom csak erkölcsileg méltányolja, anyagiakban nem ismeri el. Ha pedig az történik, hogy ugyanazért vagy hasonló teljesítményért az egyik beosztott pénzt, a másik erkölcsi elismerést kap, akkor ez cinizmust, elkeseredést, politikai közömbösséget vonhat maga után. Céljaink eléréséhez csak a megfelelően összekapcsolt anyagi és erkölcsi ösztönzés visz közelebb.

A szocialista vezetés eszmeisége, a vezetők pártos magatartása

A vezetők iránti követelmények a különböző társadalmi-gazdasági alakulatokban eltérőek. A kapitalizmusban valamennyi vezető feladata, hogy minél magasabb profitot biztosítson a termelési eszközök tulajdonosai, a tőkések számára. Értenie kell a tőke és a munka között jelentkező ellentmondások elsimítására, elkenésére. A manager vezetőktől a tőkés feltétlen hűséget és érdekeinek mindenkivel szembeni megvédését követeli meg.

A szocialista vezető iránt másfajta követelményeket támaszt a társadalom. A Magyar Szocialista Munkáspárt Politikai Bizottságának 1967. május 9-i határozata abból indul ki, hogy *a szocialista társadalomban vezető funkciót betöltő ember tulajdonképpen a dolgozó néptömegek megbízottja,* tehát az általa vezetett, irányított szervezetet a dolgozó tömegek érdekeinek megfelelően vezesse. A szocialista vezető hatalma része a munkásosztály hatalmának. Ezzel a hatalommal csak a munkásosztály, a társadalom érdekében szabad élni. A szocialista vezetőnek tehát jól kell ismernie a társadalom, a dolgozó tömegek érdekeit és a társadalom előtt álló megvalósítandó legfontosabb feladatokat. Mindehhez arra van szüksége, hogy a marxizmus–leninizmus tanításait, világnézetét jól ismerje, értse a párt politikáját, amelyben kifejeződik a társadalom érdeke. A szocialista vezetőnek meggyőződéssel kell a politikai célok eléréséért dolgoznia.

A Politikai Bizottság határozata hangsúlyozza, hogy *a vezetőkkel szemben támasztott politikai, szakmai, és vezetőkészségbeli követelmények egységes rendszert alkotnak.* Egyiktől sem szabad eltekinteni és egyiket sem lehet a másikkal pótolni. Leg-

gyakrabban az okoz problémát, hogy a szakmai hozzáértést szembeállítják a politikai alkalmassággal, mintha egyik kizárná a másikat, mintha a politikai felkészültség csak a szaktudás rovására lenne növelhető. Előfordul, hogy politikai szempontból nem megfelelő emberek vezető pozícióba kerülnek vagy ott maradnak, mert mint mondják: „kiváló szakemberek". Az ilyen hibás gyakorlatnak sok káros következménye van. Az egyik ilyen következmény, hogy – egyébként alkalmas vezetők is – elhanyagolják politikai felkészültségük fejlesztését és csak szakmai továbbképzésükkel törődnek. Ez a folyamat nálunk is megfigyelhető volt az elmúlt években, főként a gazdasági vezetőknél. Politikai fejlődésük elmaradt a szakmai fejlődésük, valamint a gyorsan növekvő követelmények mögött.

A szakmai és politikai alkalmasság szembeállítása a szocialista vezetés lenini elveinek is ellentmond. *Lenin azt tanította, hogy politikai tisztánlátás nélkül szocialista társadalomban senki sem lehet vezető,* még egy kiváló szakember sem, legfeljebb a vezető szakmai tanácsadója lehet. Vezető beosztást a proletárdiktatúra viszonyai között csak a forradalom ügyéhez feltétlenül hű emberek tölthetnek be. *Lenin* ezért kezdeményezte, hogy bátran és tömegesen állítsanak vezető posztokra a forradalmi harcokban kitűnt munkásokat, parasztokat, akik ugyan nem szakemberek, még a vezetéshez sem értenek úgy, mint a tapasztalt vezetők, de politikai szilárdságukhoz nem fér kétség. *Lenin* intézkedésére a vezetésbe bevont munkásokat és parasztokat – amikor már vezető funkcióban voltak – megtanították a vezetéshez szükséges ismeretekre.

Nekünk ma már nem kell ugyanolyan eljárásokat alkalmaznunk a vezetők kiemelésében, mint *Lenin* idejében, vagy a proletárdiktatúra megteremtése idején 1945 és 1949 között, de *ma sem mondhatunk le a tehetséges munkások és parasztok bevonásáról a vezetésbe.* Körültekintő előkészítő munkával kell kiválasztani a tehetséges, politikailag aktív, fiatal munkásokat és parasztokat, lehetőséget nyújtani számukra a vezetéshez szükséges ismeretek elsajátítására és kiképzésük után kell őket vezető posztokra állítani.

Pártunk *Lenin* szellemében foglalt állást, amikor megállapította, hogy *a mi viszonyaink között minden vezetői funkciót po-*

litikai funkciónak kell tekinteni. A vezetőktől többet várunk, mint a munka folyamatosságának biztosítását, elvárjuk, hogy meg tudják nyerni a vezetett tömegek bizalmát. *Lenin* írta: A vezető elvtársaknak olyan embereknek kell lenniük, „akik a munkástömegek között élnek, töviről hegyire ismerik a munkások életét, bármely kérdésben, bármely pillanatban hibátlanul meg tudják állapítani a tömegek hangulatát, a tömegek igazi törekvéseit, szükségleteit, gondolatait, a legcsekélyebb hamis idealizálás nélkül meg tudják állapítani tudatosságuk fokát és azt, hogy milyen mértékben gyakorolnak rájuk befolyást a régi világ ilyen vagy amolyan előítéletei és csökevényei, elvtársias magatartásukkal, a tömegek szükségleteinek gondos kielégítésével meg tudják nyerni határtalan bizalmukat."[13]

A szocializmusban a vezetőktől azt is meg kell követelnünk, hogy tisztában legyenek intézkedéseik politikai következményeivel. Amikor döntenek, utasítanak, közlik a határozatot, tekintetbe kell venniük intézkedéseik várható hatását. A vezetők politikusságának politikai aktivitásukban is kifejezésre kell jutni. Politikai kérdésekben szilárd, határozott, a párt álláspontjának megfelelő álláspontot kell elfoglalnia. Nem hagyhat kétséget a beosztottaiban arra vonatkozólag, hogy az adott kérdésekben egyetért a párt álláspontjával. A nyilvánosság előtt, de főként a tetteivel is kifejezésre kell juttatnia egyetértését a párt politikájával.

[13] *Lenin:* A szakszervezetek szerepe és feladatai az új gazdasági politikai viszonyai között. *Lenin* Összes művei. 44. köt. Kossuth Könyvkiadó 1975. 338. old.

Dr. Takács István

A politikai apparátus munkájának megszervezése

A politikai apparátus fogalma és sajátosságai[1]

A Magyar Szocialista Munkáspárt Politikai Bizottsága 1970. június 30-i határozata alapján politikai funkcionáriusnak tekintjük a politikai vezető testületek tagjait, a hivatásszerűen politikai tevékenységet folytatókat (a politikai apparátusok tagjait) és mindazokat, akiknek tevékenységében meghatározó a politikai jelleg. Ez a meghatározás alapvetőnek a tevékenység politikai jellegét tekinti, amely a felsorolt, s egymástól világosan elkülöníthető három csoportnál közös, noha eltérő módon valósul meg. Következésképpen a politikai funkcionáriusok körét hiba lenne leszűkíteni a pártmunkások egy csoportjára. Politikai funkcionáriusok az állami, tömegszervezeti és társadalmi élet más területein is megtalálhatók.

Politikai apparátuson a politikai munka végzésére függetlenített – alapjában párt- és tömegszervezeti – apparátust értjük, melynek feladatai, munkakörülményei speciális vonásokat mutatnak mind a politikai tevékenységet folytató más kategóriákhoz, mind a nem politikai jellegű szervezetekhez képest.

A politikai apparátus tevékenysége a társadalom politikai irányításához kapcsolódik. Munkájának alapvető vonása a politikai jelleg, ez határozza meg a tagjaival szembeni követelményeket,

[1] A tanulmány elsősorban a pártapparátussal kapcsolatos kérdésekkel foglalkozik. Az itt érvényes elvek általában alkalmazhatók a politikai apparátus más formáira is. Természetes azonban, hogy speciális sajátosságokkal is rendelkeznek, amelyekkel itt csak érintőlegesen foglalkozhatunk.

a munkája tartalmát és formáját. A politikai apparátust választott szerv hozza létre. Minden szinten a választott szerveknek alárendelt, az ő megbízatásuk alapján munkaapparátusként dolgozik. Ez az alapelv határozza meg az apparátus helyét, s a választott szervekhez való viszonyát. Irányításában a kollektív és a személyes irányítás elve és gyakorlata érvényesül. A politikai apparátus létszáma viszonylag alacsony. Helyzetéből, feladataiból adódóan mégis jelentős szerepe van a szocialista társadalom vezetésében. Alapvetően két fő irányban tevékenykedik: a vezető szervek döntéseinek előkészítésében, majd végrehajtásuk megszervezésében és ellenőrzésében. Ennek során elemző, tájékoztató, szervező-koordináló, ellenőrző, segítő, nevelő és adminisztrációs feladatokat lát el. Ezek a feladatok a politikai apparátus tagjaival szemben magas követelményeket támasztanak. A függetlenített politikai munkás hivatása szilárd politikai elkötelezettséggel és fokozott kötelességvállalással jár. Ugyanakkor speciális ismereteket és tapasztalatokat is kíván.

A politikai apparátus munkájának általános jellemzése

A politikai apparátus felépítésében, munkájának megszervezésében és munkastílusában egységes alapelvek érvényesülnek. A politikai munka formáját, módszerét vizsgálva azonban első pillantásra szembeötlik annak sokszínűsége. A politikai munka formáiban tapasztalható sokféleség egyik oka a társadalmunk politikai rendszerét alkotó politikai szervezetek eltérő funkciói, munkájuk, feladataik eltérő tartalma. Ezért magától értetődik, hogy a pártapparátus felépítése, munkájának tartalma és formái eltérő jegyeket mutat a tömegszervezeti apparátusokhoz képest. Az egyes tömegszervezetek apparátusának tevékenysége – csakúgy, mint felépítése – egymáshoz viszonyítva is jelentősen eltér. A hiba éppen az lenne, ha ezek párhuzamosan dolgozva sematikusan másolnák, vagy utánoznák egymás munkamódszereit. A politikai munka a valósághoz igazodó, rugalmas, dialektikus módszerek alkalmazását igényli. A politikai apparátusok

tehát különböző módszereket alkalmazva, de azonos elveket vallva, szervezeti felépítésüknek megfelelően egységes alapelvek szerint működnek. Munkájuk jellege olyan, hogy nem bírja el a túlzottan részletes, aprólékos előírásokkal történő szabályozást. Az egyes szervezetek előtt álló feladatok és feltételek sokfélesége magas fokú önállóságot igényel.

A sokszínűség másik oka az, hogy a társadalom politikai rendszere, felépítésének megfelelően tagolt. A politikai munkának különböző szintjei vannak és az egyes szinteken belül is erőteljes a tagoltság. Ez kifejezésre jut a tevékenység tartalmában és munkaformáiban is. Magától értetődő, hogy sajátos vonások figyelhetők meg a központi, illetve a középszintű szervek apparátusának tevékenységében, ha azokat egymáshoz viszonyítjuk. Sőt, az azonos szintnek megfelelő járási, illetve városi apparátusok tevékenységében is. Az apparátus maga is tagolt. A politikai apparátus osztályok szerint szerveződik, az egyes osztályok pedig meghatározott területtel foglalkoznak, tehát munkájuk differenciált. Magától értetődik, hogy például a pártapparátusban az azonos szinten dolgozó közigazgatási és adminisztratív osztály munkája a közös vonások mellett eltéréseket is tartalmaz, ha a propaganda és a művelődési osztály vagy a párt- és tömegszervezetek osztályának munkájához viszonyítjuk, amint a szakszervezetekben is a kulturális és az agitációs és propagandaosztály munkája is eltérő a bér- és munkaügyi osztályhoz képest.

Az apparátus dolgozóinak munkájában, munkaformáiban jelentős tényező a politikai munkás egyénisége is. A politikai munka nemcsak a választott szervektől követel magas fokú önállóságot, meghatározott keretek között módot nyújt arra is, hogy a pártmunkások egyénisége érvényesüljön. Következésképpen az egyes politikai munkások egyénisége és munkastílusa hatással lehet az apparátus tevékenységére. Az eltérő sajátosságok azonban nem sérthetik az általános követelményeket, a minden szintre egyaránt érvényes általános, közös elveket. Ezért szükséges hangsúlyoznunk, hogy a munka közös, általános elveit szüntelenül szem előtt kell tartanunk. Ez feltétele az összehangolt szervező munkának s az egész apparátus tevékenysége tökéletesítésének is.

A politikai munka megszervezése

A politikai munka, az apparátus munkája megszervezésének több tényezője van, számos körülmény befolyásolja. Az alapvető meghatározó a társadalom fejlettségi állapota, a társadalom és az adott szervezet előtt álló feladatok jellege. Ennek alapján a vezető szervek meghatározzák azokat a szervezeti elveket, azt a munkastílust, melyet az apparátus felépítésében és működésében alkalmazni kell. A feladatok változásával egyidejűleg természetesen megváltozik a politikai munkások munkájának tartalma és formája is. Az ellenforradalom leverése utáni időszakban például a hatalmi viszonyok megszilárdítása, a párt újjászervezése állt előtérben. Ez a munka megszervezésében is kifejezésre jutott. A mezőgazdaság szocialista átszervezése, az újonnan létrehozott termelőszövetkezetek megszilárdítása szinte valamennyi függetlenített pártmunkás feladataként jelentkezett. Olyan munkaszervezés kialakítását igényelte, hogy a pártmunkások idejük túlnyomó részét a mezőgazdaságban, gyakran konkrét operatív feladatok megoldásával, ügyek intézésével töltötték.

A párt vezető szerepének erősítése, gazdaságirányítási rendszerünk továbbfejlesztése új követelményeket támasztott a politikai apparátussal szemben is. Tevékenységében előtérbe került az elvi, elemző és a politikai szervező munka. Ennek érdekében párthatározatok születtek az apparátus szervezeti felépítésének megváltoztatásáról, a pártbizottságok és apparátusaik feladatairól és felépítéséről.

A politikai apparátus munkájának megszervezését nagymértékben befolyásolják a különböző szintű munkával szemben támasztott követelmények. A politikai munka minden szintjén a párt politikájának megvalósításáért dolgoznak, azonban szintenként eltérő az apparátus nagyságrendje, szerkezete, valamint a konkrét feladatok és munkamódszerek is.

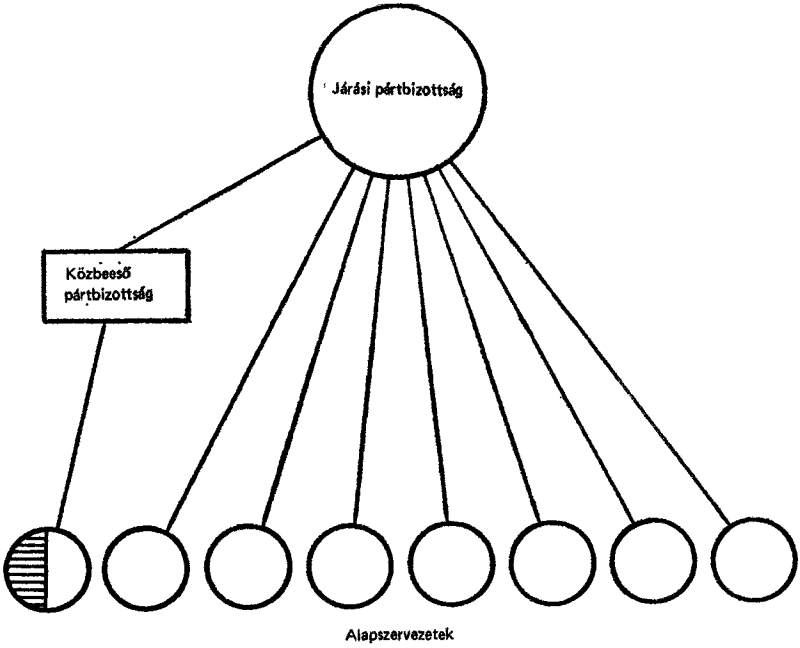
A következő tényező, melyet az apparátus munkája megszervezésénél figyelembe kell vennünk, a működési terület. Ez egyébként figyelembe veendő az apparátus felépítésénél és összetételénél, a politikai munkások szakmai képzettségénél is.

A szakszervezeti apparátusokban döntő követelmény az adott szakma konkrét ismerete. A politikai munkástól más szakjellegű ismereteket kívánnak meg például a MEDOSZ (Mezőgazdasági, Erdészeti és Vízügyi Dolgozók Szakszervezete) apparátusában, mint a pedagógusok vagy az egészségügyi dolgozók szakszervezetében. A terület jellege egyes esetekben annyira sajátos lehet, hogy szükségessé teheti az ott folyó politikai munka különleges szabályozását is. Jelenlegi gyakorlatunkban ilyen a fegyveres erőknél és bizonyos mértékig az egyéb fegyveres testületeknél folyó pártmunka. Nem ilyen hangsúlyozottan, de jelentősen befolyásolja a munka szervezését például az, hogy az adott járás ipari vagy mezőgazdasági jellegű-e. Lényeges az is, hogy az alapszervezetek és a járási pártbizottság között elhelyezkedő pártbizottságokon és pártvezetőségeken keresztül, vagy ezek hiányában kell-e az alapszervezeteket irányítani. Az utóbbi problémát jól érzékelteti, ha egy járási pártbizottság példáján ábrázoljuk az alapszervezetek irányításának struktúrájában bekövetkezett változásokat. Amíg például a Kaposvári Járási Pártbizottság 1966. június 30-án az általa irányított alapszervezetek 95,6%-át közvetlenül, 4,4%-át közvetve, közbeeső pártbizottságon keresztül irányította, addig 1974. június 30-i állapot szerint az alapszervezetek 21%-át közvetlenül, 79%-át pártbizottságokon és pártvezetőségeken keresztül irányítja. (1. és 2. ábra.)

A munka megszervezését befolyásolja az irányító apparátus, illetve az irányított szervek állapota is. Az apparátusban a személyi összetételtől kezdve a technikai ellátottság színvonaláig sok mindent figyelembe kell vennünk. Ilyenek lehetnek például az apparátus tagjainak tanulásával, egészségi állapotával, szakmai és helyi ismereteivel összefüggő kérdések. Figyelembe kell vennünk az irányított szervek jellegét, nagyságrend és fontosság szerinti különbözőségét, valamint az ezeknél esetlegesen felvetődő személyi és egyéb problémákat. A differenciált irányítás követelményének ez az objektív alapja.

1. ábra

A Kaposvári Járási Pártbizottság alapszervezeteket irányító munkájának sémája (1966. június 30.)

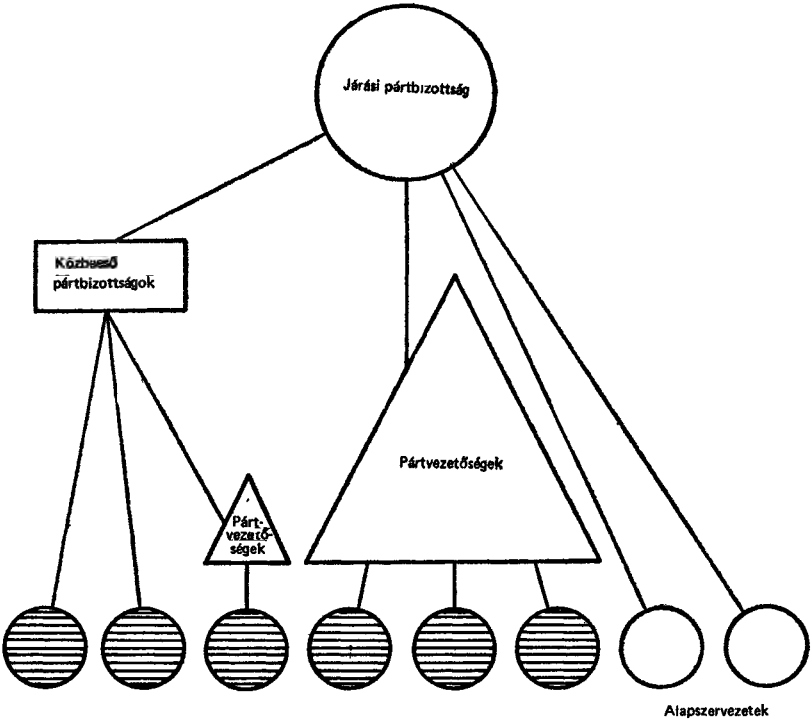


Az apparátus munkája megszervezésének követelményei

A jól összehangolt munka, a szervezettség előfeltétele a politikai munkások hatékony tevékenységének. Ezt a célt szolgálja a megfelelően megszervezett apparátus. Az apparátus egymáshoz kapcsolódó, egymást szervesen kiegészítő osztályokra tagozódik. Az osztályok élén osztályvezetők, az apparátus élén a titkárság, az első titkár és a titkárok állnak. A politikai apparátusnak tehát meghatározott belső struktúrája van, mely annál tagoltabb, minél magasabb szintű szerv mellett működik. Az apparátus belső tagoltsága lehetővé teszi, hogy a politikai munkások specializálódjanak, a politikai munka egy-egy részterületével, kér-

2. ábra

A Kaposvári Járási Pártbizottság alapszervezeteket irányító munkájának sémája (1974. június 3.)



déscsoportjával foglalkozzanak. Ez nem zárja ki – sőt feltételezi – a politikai munka egészének ismeretét. A tagoltság lehetővé teszi, hogy az apparátus adott részlegeiben a pártmunkások a magas fokú politikai képzettség mellett az adott terület szakjellegű kérdései szerint is specializálódjanak. Az alsóbb szinteken elhelyezkedő politikai apparátus szervezeti tagoltsága a létszámtól és a feladat jellegétől függ. Ezért a pártapparátusban járási, városi, budapesti kerületi szinten a reszortfeladatok el-

látása mellett minden munkatárs instruktori, területfelelősi feladatokkal – vagyis a politikai munka egészével – is foglalkozik.

A politikai apparátus szervezeti felépítése, szerkezete nem sértheti azt a követelményt, hogy az *apparátusnak egységes egészet kell alkotnia.* Minden részlegének ismernie kell az általános, fő célkitűzéseket, s az összcélok valóra váltásáért kell dolgoznia. A belső tagoltság a közös feladatok hatékonyabb megoldásának az eszköze, s nem vezethet szűk látókörű reszortszemlélethez.

Az apparátussal szemben fontos követelmény, hogy átfogja a munka minden területét. Ezt a célt szolgálja az egyes osztályok feladakörének, hatáskörének meghatározása. Ugyanakkor biztosítani kell, hogy az egész apparátus megfelelően elláthassa feladatait a következő területeken:

– *Saját választott szerveinél.* (Idetartozik a felsőbb szintű szervektől kapott feladatok végrehajtása is – hiszen ezeket formailag is a választott szerven keresztül, és nem annak kikapcsolásával kell kapnia – például elemzések, előterjesztések készítése, a választott szervek tájékoztatása, s a választott szervek működésének előkészítésével kapcsolatos kérdések stb.)

– *Saját szintjének megfelelő állami és társadalmi, illetve pártszerveknél.* Tájékoztatja e szervek vezetőit, másrészt folyamatosan tájékozódik e területek problémáiról. Figyelemmel kíséri és segíti az ott folyó munkát, javaslatokat, észrevételeket tesz e szervek vezetőinek a folyó munkával kapcsolatban, s foglalkozik a hatáskörébe tartozó káderekkel.

– *Saját választott szervei alatt elhelyezkedő szerveknél.* A központi szervek apparátusának megyei szinten, a megyei apparátusnak járási és városi szinten kell elsősorban dolgoznia és így tovább. Az egy szinttel lejjebb végzendő munka természetesen nem zárja ki – sőt feltételezi –, hogy az apparátus a munkát két vagy akár három lépcsővel lejjebb is vizsgálja. E munka azonban elsősorban ellenőrző jellegű, vagyis azt vizsgálják, hogyan érvényesítik a felsőbb szintű szerv álláspontját, a közbeeső szerv hogyan szervezte meg annak végrehajtását. Az apparátusnak egy szinttel lejjebb végzett munkája elsősorban segítő és ellenőrző jellegű. Segíti és ellenőrzi a felsőbb szintű szervek

és saját választott szervei határozatainak végrehajtását, információkat gyűjt a határozatok végrehajtásának tapasztalatairól.

A személyi felelősség elvének megfelelően minden politikai munkásnak, vezetőnek vagy munkatársnak konkrétan meghatározott munkaköre és feladata van. A pártmunkások munkájának megszervezését és operatív vezetését a személyi vezetés és a személyi felelősség elve alapján kell végezni. (Az apparátus első titkárból, titkárokból, osztályvezetőkből [helyettesekből, alosztályvezetőkből], valamint politikai munkatársakból áll.) Ennek keretei között önállóan és felelősséggel látják el feladataikat. Az osztályokat az osztályvezetők vezetik, akik összefogják, irányítják, szervezik és ellenőrzik az osztály dolgozóinak tevékenységét. Az osztályok belső szervezete, munkamegosztása eltérő, annak megfelelően, hogy milyen szintről és melyik osztályról van szó.

Az apparátus dolgozóinak egy része tagja a választott testületnek is (az első titkár, illetve a titkárok). Személyükön keresztül közvetlenül is megvalósul a választott testületek apparátust irányító munkája. Az apparátus élén az első titkár, illetve a titkárok állnak, akik között megoszlik az osztályok felügyelete.

Az apparátus operatív vezetésében az egyszemélyi vezetés érvényesül, általános irányításában azonban a kollektív vezetés elve a döntő. A politikai apparátust a választott szervek hozzák létre, ők választják meg, illetve nevezik ki vezetőit és dolgozóit, s döntenek az apparátus szervezeti felépítéséről, hatásköréről. Az apparátus munkájának tartalmát, irányát, munkastílusát és módszerét is a választott szervek határozzák meg. Az apparátus a választott szerveknek tartozik beszámolási kötelezettséggel, s ők hivatottak munkájának értékelésére.

A tervszerűség, az összehangolt munka biztosítása érdekében az osztályok a választott szervek terveire alapozva, általában féléves időszakokra munkatervet készítenek. A tervszerűséget és a munka hatékonyságát elősegíti a koordináció, mely a pártmunka szervezése során állandóan ismétlődő feladat. Koordinációra szükség van az osztályokon belül is, de még nagyobb a szerepe az osztályok közötti munka koordinálásának. Ez utóbbi feladatot a titkárság, illetve a titkárok végzik.

A politikai munka hatékonysága szorosan összefügg a politi-

kai munkások folyamatos tájékozottságával és az információ színvonalával. Az apparátus tagjainak folyamatos tájékoztatást kell kapniuk a vezető szervek azon döntéseiről, melyekre általános orientálásuk szempontjából van szükségük. Részletes tájékoztatást kell kapniuk azokról a határozatokról, amelyek munterületüket érintik, s amelyek megvalósításában feladataik vannak. Ismerniük kell a párt-, állami és társadalmi szervek legfontosabb döntéseit, értékeléseit, amelyek munkaterületüket érintik. Ismerniük kell ezenkívül a működési területük fejlődését jelző statisztikai adatokat, mérőszámokat, az e területekről szóló jelentéseket, információkat. A politikai munkásokat differenciáltan kell tájékoztatni az osztályok jellegének és az egyéni beosztásnak megfelelően.

A politikai apparátus munkafolyamatának megszervezése

A politikai apparátus operatív irányításában és munkájának megszervezésében fontos szerepük van az alábbi munkaformáknak:

A *vezetői megbeszélések* fontos helyet töltenek be az apparátus munkájának irányításában. Tartalmukat tekintve informatív, koordináló és szervezési jellegűek. A pártbizottságokon megtartott vezetői megbeszélések koordináló munkája – az apparátus keretein kívül – kiterjed az állami és tömegszervezetek munkájának összehangolására is. Koordináló munkájuk a pártapparátus keretein túl a pártszervekre is kiterjed, így biztosítja az állami és tömegszervezetek vonatkozásában is a koordinációt. A vezetői megbeszélések állandó résztvevői a pártbizottság titkárai és a tanács elnöke, és esetenként olyan szervek meghívott vezetői, amelyek tevékenységét a napirenden szereplő kérdések érintik.

A tömegszervezeti apparátusokban a vezetői megbeszélések résztvevői a szinteknek megfelelően alakulnak ki. Azokon rendszeresen vagy esetenként részt vesznek a párt- és állami szervek és a tömegszervezetek felelős munkatársai. Alsóbb szinteken (község, üzemek) az is gyakori, hogy a helyi párt-, állami, tö-

megszervezeti és gazdasági szervek vezetői meghatározott időben rendszeresen vezetői megbeszéléseket tartanak.

A vezetői értekezletek jelentős információs és ellenőrző feladatokat is ellátnak. A résztvevők kölcsönösen tájékoztatják egymást, emellett az apparátus egyes osztályait is beszámoltatják meghatározott kérdésekben a végzett munkáról. A vezetői megbeszélésekre hetenként, kéthetenként kerül sor. Általában nincs munkaterve, hosszabb távra meghatározott napirendje.

A vezetői ülésekkel kapcsolatban két problémára hívjuk fel a figyelmet. Az egyik az, hogy az apparátusi munka irányítása helyett az értekezlet ügyekben döntő szervvé válik, kisajátítva a végrehajtó bizottság hatáskörének egy részét. A másik veszély, hogy átnyúl az osztályvezetők felett, és az egész apparátus irányítása helyett az egyes osztályok konkrét vezetését veszi át, az osztály konkrét feladatait oldja meg. Ez a gyakorlat az osztályvezetői felelősség elmosódásához vezethet. Mindkét veszély ellen határozottan küzdenünk kell.

Az *osztályvezetői értekezleteknek* a gyakorlatban két fajtája alakult ki. Valamennyi osztályvezető közös megbeszélése, és az egy-egy titkárhoz tartozó osztályok vezetőinek megbeszélése. Napirendjüket a vezetői (titkársági) megbeszélések alakítják ki, összehívásukról is ott döntenek. Kéthetenként, havonta kerül sor megtartásukra. Az osztályvezetői értekezletek munkaszervezési, koordinatív és információs feladatokat látnak el, s az esetlegesen felmerült problémákkal foglalkoznak. Döntési jogkörrel nem rendelkeznek.

Az *osztályértekezletek* fontos helyet töltenek be a pártmunkások munkájának szervezésében. Napirendjük egy részét az osztály munkatervében határozzák meg, például a vezető testületek elé készülő előterjesztések előzetes megvitatása, vagy egy-egy reszort területén folyó munka értékelése. Napirendjeik többsége azonban a vezető szervek által hozott határozatok operatív végrehajtásához, a vezetői és az osztályvezetői megbeszélések napirendjéhez kapcsolódik. Az osztályértekezleteknek sokféle tartalma lehet. (A feladatok személyekre történő lebontása, információ, eligazítás, a munkatársak beszámoltatása stb.) Annak is fóruma, hogy biztosítsa a határozatok egységes értelmezését, s az e téren levő problémákat felszínre hozza. Fontos sze-

repe van a jó tapasztalatok általánosításában. Jelentős mértékú tapasztalatcserét is megvalósít, főleg akkor, ha a vezetés erre céltudatosan is törekszik. (Pl. az értekezletre meghívják az alsóbb szintű szervek képviselőit, s annak tudatosan tapasztalatcsere jelleget is adnak.) Az osztályértekezletek hatékony fórumai a belső demokratizmus fejlesztésének. Módot adnak arra, hogy a politikai munkások elgondolásaiknak, javaslataiknak hangot adjanak, véleményt mondjanak, kritikai észrevételeket tegyenek vezetői elgondolásokról, döntésekről, s elmondják az általuk szükségesnek vélt problémákat.

A tanácskozások, a demokratikus légkör az osztályvezető és a munkatársak személyes felelősségét nem moshatják el, hanem ellenkezőleg, azt kell elősegíteniük. Az osztályértekezletek tartalmi gazdagsága, sokfélesége kifejezésre jut a résztvevők személyi összetételében is. Helyes, ha az osztály tagjain kívül a megbeszéléseken részt vesz az osztály felügyeletét ellátó titkár. Helyenként az osztályértekezleteknek állandó külső résztvevői is vannak, akiket az osztály külső tagjainak tekint. Úgy véljük azonban, hogy helyesebb az állandó meghívás helyett az esetenkénti meghívást alkalmazni.

Az apparátusértekezletek szintén fontos munkaformák az apparátus életében. Az alsóbb szintű politikai apparátusok többségében helyettesítik az osztályvezetői és az osztályértekezleteket is. Hetenként, kéthetenként követik egymást és mindazt a feladatot ellátják, amelyeket az osztályvezetői és az osztályértekezlet betölt. Kisebb létszámú apparátus esetén ez a helyes gyakorlat. Nagyobb létszámú apparátus esetén, ahol a munkaszervezés összetettebb, és az osztályvezetői értekezlet, s az osztályértekezlet alkalmazott munkaforma, az apparátusértekezlet más feladatot tölt be. Ezeket az apparátusértekezleteket ritkábban – évente két-három alkalommal – szervezik meg. Leggyakrabban olyan nagy jelentőségű feladatok előtt, amelyek megvalósítása az egész apparátus feladata. Apparátusértekezleten értékelik az apparátus összmunkáját is hosszabb idő átlagában. Nem helyes gyakorlat, ha az apparátusértekezleteket ünnepséggel (pl. november 7. megünneplésével) kapcsolják egybe. Ilyen esetekben a rendezvény ünnepélyessége háttérbe szorítja az értekezlet munkajellegét.

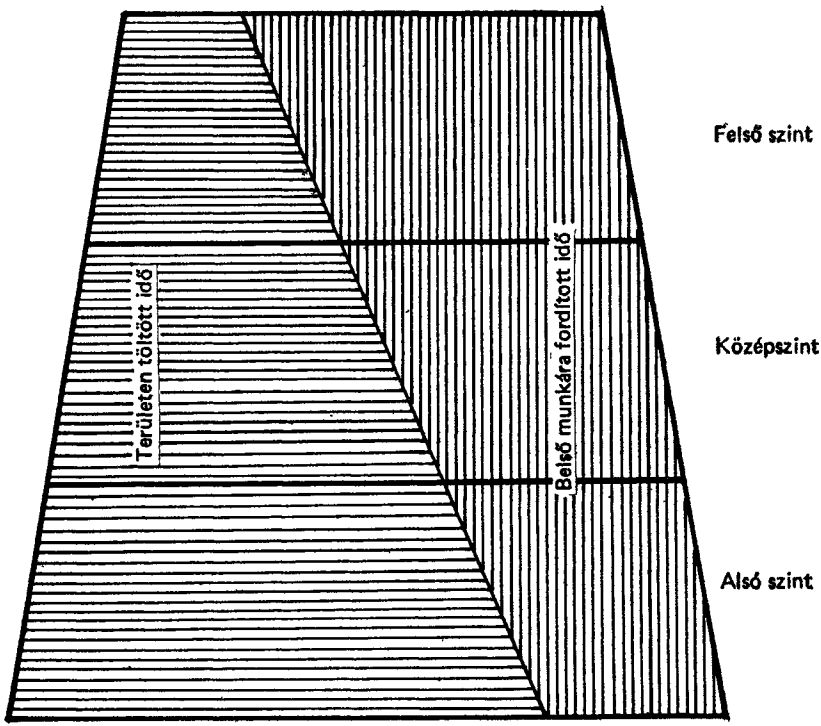
A politikai apparátus munkakapcsolatai

A politikai munkások tevékenységének főbb területe a sokirányú munkakapcsolat azokkal a szervekkel, amelyek közvetlenül alatta helyezkednek el, illetve a saját szintjén elhelyezkedő állami és társadalmi szervekkel, az ott dolgozó kommunistákkal. Feladataik megfelelő ellátásához szükséges, hogy idejük jelentős részét e szerveknél, a „területen" töltsék. Tapasztalataink szerint a „területen" töltendő idő a munka szintjétől, a beosztástól és a feladatok változásaitól függő eltérést, illetve ingadozást mutat. Az utóbbit illetően: egyes időszakokban – például vezetőségválasztások, pártértekezletek előkészítése, vagy helyszíni elemzések, vizsgálatok idején – megnő a „területen" tartózkodás ideje. E kérdés szintenkénti vizsgálata pedig azt mutatja, hogy felülről lefelé haladva nő a területen tartózkodás igénye. Amíg például a központi apparátus tagjainak „területi" munkája hetenként kb. 1,5–2 nap, addig a megyei politikai munkatársak esetében kb. 2,5 nap, járási szinten pedig kb. 3–3,5 nap. Ezekkel a számokkal arányokat érzékeltetünk, mert a számok az apparátuson belüli beosztástól függően szinteken belül is eltérőek. Például a titkárok, az osztályvezetők megterheltsége olyan mértékű, hogy tőlük a fenti arányok nem várhatók el. A „kinti" és a „benti" munka helyes arányát a mindenkori szükségletek alapján, a konkrét viszonyok közt lehet meghatároznunk.

A pártmunkás kapcsolata az alsóbb szervekkel konkrét követelményeket jelent. A pártmunkásnak korrekt, pártszerű kapcsolatokra kell törekednie, hogy őszintén, tartózkodás nélkül feltárják előtte a problémákat, a gondokat. Törekednie kell a területén a vezetők önállóságának fejlesztésére, tehát ne avatkozzék bele mindenbe. Azt tartsa szem előtt, hogy a terület ügyeiért a terület vezető szervei, kommunista vezetői a felelősek. Neki mint a felsőbb pártszerv képviselőjének a helyi szervek önállóságának csorbítása nélkül kell saját szervei döntéseinek megvalósítását elősegítenie. Ez nem egyszerű feladat. Gyakran halljuk az alsóbb szintű szervektől: „Jó elvtárs a mi instruktorunk, de nem harcol eléggé érdekeinkért". Az ilyen megjegyzés helytelen. A függetlenített politikai munkás alappozíciója nem

3. ábra

A területen töltött idő alakulása a politikai munka különböző szintjein



az, hogy munkaterületét ő képviseli a felsőbb szervnél, hanem fordítva, a felső szervet vagy másként fogalmazva a „központi akaratot" képviseli azon a területen, ahova beosztása köti. Ez természetesen nem zárja ki, sőt feltételezi, hogy saját szervénél jelezze, sőt indokolja is a munkaterületén jelentkezett igényeket.

Ahhoz, hogy jól lássa területe problémáit, szükséges, hogy megismerje az ott dolgozó szervek határozatait, értékeléseit.

Emellett azonban szükséges, hogy ismerje a terület vezető kommunistáit is. Minél több embert ismer személyesen, tájékozottsága annál megalapozottabb lehet.

A politikai munkás „területen" végzett tevékenységének munkaformái rendkívül változatosak, az értékelő, elemző munkától a kádermunkán keresztül, a panaszok, a bejelentések vizsgálatáig sok mindenre kiterjed. Közülük csak néhányat érintenénk. Az egyik leglényegesebb a munkaterület vezető testületeinek ülésein, munkamegbeszélésein való részvétel. Azokon az üléseken vegyen részt elsősorban, melyeken a munkaterületéhez, reszortjához tartozó vagy kapcsolódó kérdéseket tárgyalnak. Ismeretei ezekben széles körűek, s részvétele így hatékonyabb lehet. Ha a napirenden szereplő előterjesztést már korábban, az előkészítés szakaszában megismerte, észrevételeit már ekkor tegye meg, tehát ne várjon a plénumig. A testületi üléseken fellépésének segítő jellegűnek kell lennie. Állásfoglalása határozott, egyértelmű legyen, de semmi esetre se törekedjen döntési jellegre. A politikai munkás tevékenységének fontos eleme, hogy munkaterületét folyamatosan figyelemmel kísérje. Ez bonyolult, összetett és fontos feladat. Alapja annak, hogy helyesen, kellő objektivitással tudja értékelni munkaterülete helyzetét, problémáit. Értékelésében saját benyomásait össze kell vetnie a helyi elvtársak tapasztalataival.

Óvakodnia kell az egyoldalúságtól. Ez adódhat személyes tapasztalatainak abszolutizálásából. (A politikai munkás gyakran csak kis részét ismerheti meg a terület gyakorlatának, másrészt torzító tényező lehet, hogy személyesen valóban a jellemző esetekkel találkozott-e.) Egyoldalúság forrása lehet a helyi elvtársak által kialakított értékelés kritikátlan, ellenőrizetlen átvétele is. (Partikuláris érdekeik, a helyi behatároltság torzítóan hathatnak értékelésükre.)

A politikai munkásnak az általa kialakított értékelésről, általánosított tapasztalatairól tájékoztatnia kell a „terület" vezetőit, másrészt saját szervét. További feladata, hogy a legjobb gyakorlati tapasztalatok, munkaformák és módszerek (melyek esetleg más területről származnak) elterjesztését elősegítse. A politikai munkásoknak viszonylag sok idejét elfoglalja a különböző panaszok és bejelentések kivizsgálása. Jelentősen tehermentesíthet-

nénk a politikai apparátust, ha ezek kivizsgálásába nagyobb arányban vonnánk be társadalmi aktivistákat, jelentős részüket átadhatnánk kivizsgálásra és intézkedésre az illetékes alsóbb szintű szerveknek.

A területen végzett munka akkor hatásos, ha arra a politikai munkás gondosan felkészül, azt jól előkészíti. Ötletszerűség helyett céltudatosság és szervezettség szükséges ebben is. A munkaterületen végzett úgynevezett külső munkára fel kell készülnie. A tartalmi felkészülés mellett nem feledkezhet meg arról, hogy másutt is – vagyis ahova megy – tervszerűen dolgoznak. Nem kívánhatjuk tehát, hogy előkészített rendezvényüket halasszák el azért, mert mi más ügyben keressük őket. Időben kell közölnünk, hogy ki, mikor akar odautazni, s az időpontot egyeztetnünk kell az érdekeltekkel. Azt is közölnünk kell, hogy milyen ügyben megy és kikkel kíván beszélni. Így ott is felkészülhetnek, nem „kapásból" rögtönözve, hanem átgondoltan, a kérdéskört megvizsgálva, tehát felkészülten tudnak az általunk tervezett munkában részt venni. Ily módon a munka célratörőbb.

A politikai munkásokkal szemben támasztott követelmények

A pártmunkásokkal szemben támasztott követelmények igen magasak és ezek elsősorban politikai jellegűek. Köztük elsődleges a párt világnézetével, elveivel és politikájával való teljes azonosulás, elkötelezettség. Csak így képes annak meggyőződéses képviseletére. Hiba volna azonban mindezt a politikai megbízhatóságra leszűkíteni. A politikai megbízhatóság természetesen előfeltétel, de ennél lényegesen többről van szó. A párt politikájának eredményes képviselete, gyakorlati megvalósításának szervezése magas színvonalú ideológiai-politikai képzettséget, a politika önálló alkalmazásának és megvalósításának a képességét igényli. Mindez feltételez bizonyos fokú politikai érzéket is. Ezt természetesen lehet fejleszteni. A politikai érzék hiánya azonban számos politikailag valóban elkötelezett és igen sok jó

tulajdonsággal rendelkező elvtársnál odavezetett, hogy nem találta fel magát ezen a területen. Ugyanakkor más munkakörben, saját szakmájában ma is értékes, gyakran vezető beosztású tagja társadalmunknak.

A pártmunkás magatartása, morálja is lényeges politikai követelmény, mivel a politikai munkás olyan funkcionárius, aki valamely szervezet képviseletében jár el. Sok esetben személyén keresztül ítélik meg azt a szervet, melynek munkatársa. Magatartásának igen nagy morális és politikai hatása van. A politikai tevékenység magas etikai és morális igényeket támaszt azokkal szemben, akik e területen felelős tisztséget töltenek be. A politikai funkcionárius munkája emberi sorsokat, egyének és csoportok politikai, társadalmi vagy anyagi érdekeit érintő döntések előkészítésében, meghozatalában vesz részt. Ebben nincs helye a részrehajlásnak, a személyi kapcsolatoknak, ellenszenvnek. Ingatag jellemű ember esetében reális veszély, hogy nem tud ellenállni a legkülönbözőbb formákban ismétlődő káros hatásoknak. A jellemszilárdság az egyik biztosítéka annak, hogy a politikai funkcióval ne éljenek vissza. Követelmény a feddhetetlen előélet, a megvesztegethetetlenség, a fejlett igazságérzet és a magasfokú politikai bátorság. Olyan emberi hibák, mint például a hiúság, a mértéktelen nagyravágyás, a bosszúállás, a szószátyárság, a fecsegő természet stb. mind-mind forrásai lehetnek a nagyon súlyos politikai károkhoz vezető torzulásoknak.

A politikai funkcionáriusokat magas igények alapján választják ki, sokoldalú képzésben részesítik őket, de ők sem „szentek", nem mentesek az emberi gyengeségektől. Az ő egyéniségük is sokféle tulajdonságokból tevődik össze. Azonban náluk viszonylag alacsonyan, a társadalmi átlag alatt van az emberi gyengeségeknek az a küszöbértéke, amelynek áthágása alkalmatlanná tenné őket politikai funkció betöltésére.

A politikai munkással szembeni követelmény, hogy magánélete rendezett, feddhetetlen legyen. Ugyanis magánélete csak egy bizonyos határig tekinthető személyes ügyének. Addig, ameddig nem sérti a párt normáit, s amelyek rá, mint politikai tisztségviselőre rossz fényt nem vetnek. Aki magánéletében felelőtlen, könnyelmű, attól aligha várható, hogy a politikai munkát magas felelősségtudattal végzi. Hamisan cseng az igaz szó a

kommunista erkölcsről olyan ember szájából, akinek magánélete azzal köztudomásúan nincsen összhangban. Ez viszont már nem az illető személyes ügye. A politikai funkcionáriusnak élveznie kell a dolgozók bizalmát, elismerését. Ezt pedig a „vizet prédikál és bort iszik" gyakorlat alapján nem lehet elérni. A rendezetlen, zilált magánélet gyakran kiindulópontja nemcsak a politikai munka etikai követelményei megsértésének, hanem a tételes jog szabályaiba ütköző cselekedetnek is. Például a nagylábon élés, a mulatozás, az eladósodás gyakran elkötelezettségekhez, majd korrupcióhoz vezet.

A politikai munkás képzettségével szemben elsődleges igény a beosztásának megfelelő politikai képzettség. A pártmunka bármely területén dolgozzon is, politikai képzettség hiányában tartósan és hatékonyan nem tudja ellátni funkcióját. Politikai képzettséggel minden függetlenített politikai funkcionáriusnak rendelkeznie kell, ennek foka azonban a munka szintjétől és a betöltött funkciótól függően különböző. A Központi Bizottság 1973. november 28-i, a kádermunkáról hozott határozata kimondja, hogy a Központi Bizottság apparátusában és a megyei, járási, városi, valamint a nagyobb üzemi pártszervek vezető posztjain felsőfokú, a munkatársaknál legalább középfokú marxista–leninista képzettséget kell – néhány év türelmi idő után – megkövetelni. A határozat kimondja azt is, hogy a tömegszervezetek és más irányító szervek vezető helyén a döntően politikai jellegű beosztásokban dolgozó vezetőknek felsőfokú politikai képzettséggel kell rendelkezniük.

A munkakörből, beosztásból adódóan az apparátus tagjának szakismeretekkel is rendelkeznie kell. Attól függően tehát, hogy a politikai munkás milyen szervnél, melyik osztályon dolgozik, milyen reszortfeladatot lát el, ipari, mezőgazdasági, közgazdasági, pedagógiai, jogi stb. ismeretekre lehet szüksége. Ismernie kell működési területének szakmai alapjait, sajátos jellegzetességeit, rendszeresen fejlesztenie kell szakmai tudását, lépést kell tartania a tudományos és technikai fejlődéssel. Előnyös, ha a politikai funkcionárius korábbi szakmájának, képesítésének megfelelő területen dolgozik. Céltudatos kádermunkával ma már ez a követelmény magas fokon kielégíthető.

A társadalmi haladás, irányítási rendszerünk fejlődése, a szo-

cialista demokrácia kiszélesedése fokozott követelményeket támaszt a vezetővel szemben. A politikai apparátus minden posztján, de elsősorban vezető munkakörben (titkárok, osztályvezetők) mind nagyobb szükség van sajátos vezetési, szervezési ismeretekre.

A politikai munkásnak tudnia kell a szervezés és a vezetés módját. Ismernie kell a helyes emberi kapcsolatok megteremtésének lehetőségeit. Számon kell tartania munkatársainak képességeit és meg kell teremtenie további fejlődésük lehetőségeit. A vezetői munka hatékonyságának egyik mutatója, hogyan tudják helyileg biztosítani az utánpótlás nevelését.

A politikai munkásnak megfelelő áttekintő, elemző és általánosító készséggel kell rendelkeznie. Tudja az új, pozitív jelenségeket felismerni és az új, korszerű munkamódszereket alkalmazni. Nagyon fontos, hogy kezdeményezőkészsége a döntésben és felelősségvállalásban határozottsággal párosuljon.

A politikai munkások képzettségéhez tartozónak kell tekintenünk a magasfokú általános műveltséget s azt, hogy igényesek legyenek önmagukkal szemben. Tartózkodjanak a szakmai beszűküléstől, tájékozottak legyenek kulturális életünk, társadalmi viszonyaink aktuális problémáiban is.

A vezetők és a beosztottak kapcsolatával könyvünk más részében részletesen foglalkozunk. Az ott leírtak a politikai apparátusokban is általánosíthatók. Van azonban néhány sajátosság, amelyet meg kell említenünk.

A gazdasági vagy más szervezetekben azt tekintik vezetőnek, akinek beosztottja van. A politikai apparátusokban ettől eltérő a helyzet, vezető az is, akinek nincs beosztottja. Valamennyi függetlenített politikai munkás „kifelé", az általa képviselt szerv irányítása alatt álló szerveknél és területen formailag is vezetőként jelenik meg, és az általa végzett munka tartalmából következően tevékenysége vezetői jellegű.

A politikai munkások munkafegyelmét is sajátosan kell értelmeznünk. A politikai apparátus nem hivatal. A politikai munka nem napi nyolc óra. A fegyelemnek nem az a fő mutatója, hogy minden politikai munkás reggel 8 órakor bent van-e a munkahelyén. A követelmények olyanok, hogy gyakran a késő esti órákban is dolgozni kell. Az apparátus munkafegyelmében a tartalmi

elemek az alapvetőek. Mindenekelőtt az, hogy az apparátus dolgozói *fegyelmezetten, következetesen érvényesítsék a munkájukat irányító választott szerv döntéseit.* Másrészt a munkafegyelemnek csak kiindulópontja és formai kerete, hogy a pártmunkás az előírt munkaidőt a munkahelyén, illetve a munkaterületén töltse. Természetesen ez is fontos, a lényeg azonban itt is a munka tartalma, hatékonysága.

Káderpolitikánk fontos elve a vezetés stabilitása. Ezzel nem áll ellentétben, hogy a politikai apparátus személyi összetételében állandó mozgás van. Ez védi a politikai apparátust az „elmeszesedéstől". Biztosítja, hogy a politikai apparátus rendszeresen egészséges utánpótlást, friss erőket kapjon. Elősegíti, hogy a a társadalmi-politikai élet különböző területei között a felhalmozott tapasztalatok, módszerek ily módon is közvetítődjenek. Lényeges azonban, hogy ez a mozgás tervszerű legyen, ne váljon túlzott mértékűvé és a politikai apparátus erősödését eredményezze.

Jelenlegi feltételeink között a politikai apparátus utánpótlásának egyik fő forrása az egyetemet, főiskolát végzett, rendszerünk által nevelt emberek. Természetesen nem azt ajánljuk, hogy közvetlenül az egyetemek padjaiból kerüljenek a politikai apparátusba. (Kivétel ez alól a KISZ-apparátus.) Szükséges, hogy szakterületükön élettapasztalatra, munka- és vezetési gyakorlatra tegyenek szert. A magas fokú elméleti ismeretek mellett közvetlen személyes tapasztalatokkal is gazdagodjanak. Másrészt ez egyfajta gyakorlati próbaidőt is jelent. A magas elméleti képzettség gyakorlati tapasztalatok nélkül nem elégséges.

Osztálypolitikánknak megfelelően a politikai apparátus fontos utánpótlási forrásának tekintjük a szervező- és vezetőkészséggel rendelkező, a gyakorlati munkában kitűnt tehetséges fizikai munkásokat, termelőszövetkezeti parasztokat. A Központi Bizottság 1973. november 28-i határozata jogosan minősítette ezt fontos politikai, hatalmi kérdésnek. Ezt az elvet következetesen érvényesítenünk kell mind a vezetői, mind pedig a politikai apparátus utánpótlásában. A tehetséges fizikai dolgozókat tervszerűen kell felkészítenünk és nevelnünk, hogy megfeleljenek a politikai apparátus tagjaival szemben támasztott magas követelményeknek. Nagyobb mértékben kell közép- és felsőszintű

politikai képzésben részesíteni őket. Segítenünk kell, hogy az állami felsőoktatási rendszerbe nagyobb számban bekapcsolódhassanak. Fokoznunk kell erőfeszítéseinket, hogy kedvezőbb feltételek között vegyenek részt a munkahelyi és a közéleti vezetés különböző szerveiben. Így biztosíthatjuk folyamatosan és következetesen a munkásosztály vezető szerepének érvényesülését.

Megkülönböztetett figyelmet kell fordítanunk a politikai apparátus építésében a nőkre és a fiatalokra. A vezetés folyamatossága és más fontos társadalmi érdekek egyaránt ezt követelik. A politikai apparátus utánpótlása forrásának kell tekinteni a párt-, tömegszervezeti és gazdasági vezetők tervszerű és folyamatos cseréjét is. A politikai apparátusba e folyamat során részben új erők kerülnek, részben tapasztalt politikai munkások kerülnek új munkaterületre, ahol tapasztalataikat hasznosan felhasználhatják. A pártapparátus utánpótlásának egyik formája az ifjúsági mozgalom, amely a fiatal képzett politikai munkások előiskolája.

A politikai apparátusban dolgozni felelősségteljes, magas követelményeket támasztó feladat. Szilárd belső tudatosságot, hivatásérzetet, rendszerünk iránti elkötelezettséget igényel. E követelmények egyre magasabb színvonalú kielégítéséhez nagy erőforrás az a tudat, hogy a politikai apparátus egyike azoknak a területeknek, ahol népünk, munkásosztályunk céljait valósítjuk meg.

II. A vezetési folyamat elemei

Baranya Sándor —Vigh Lajos

Az információ szerepe a vezetésben. A politikai információ

Az információelmélet tárgya

A vezetői tevékenység első és legfontosabb eleme a tájékozódás, az informálódás. Az információs folyamatok történetileg az életfolyamatokkal, életjelenségekkel és tevékenységgel együtt keletkeztek és fejlődtek. Ahhoz ugyanis, hogy információs kapcsolatok alakuljanak ki, minimálisan két tényező: az „adó" és a „vevő" szükséges, aki az információt adja és aki az információt kapja, feldolgozza és felhasználja. Az élet megjelenése előtt az ún. vevő hiányzott. Ezt megelőzően csak anyagi-energetikai folyamatok léteztek. A természet „adta" a jelzéseket, de élőlény hiányában azokat nem fogta fel senki.

Az információelmélet ma már egy önálló tudományággá fejlődött, hasznosan szolgálja a kibernetikát, a hírközlést, egyre inkább behatol a biológiába, a pszichológiába, a nyelvtudományba, a közgazdaságtudományba és természetesen a vezetéstudományba is.

Az információelmélet tárgyához tartozik *az információ és továbbításának mennyiségi-technikai viszonyai és az ezeket meghatározó törvényszerűségek vizsgálata.* Idetartozik *az információ minőségi, tartalmi oldala is.*

Az információ fogalma

Az információ fogalma a szakirodalomban még nem teljesen tisztázott. Mást ért alatta a mérnök, a pszichológus, a közgazdász, és mást a politikai vezető.

A magunk részéről *információnak tekintünk a természetben és a társadalomban zajló folyamatokról, változásokról érkező minden olyan jelzést (bármely, de számunkra érthető formában érkezzék az, amelynek hírtartalma van a címzett számára.*

Jelzések mindig csak valamilyen folyamatról, változásról érkezhetnek hozzánk. Ha nincs mozgás, változás, jelzések sem „termelődnek". Olyan rendszerek, amelyekben megszűnik a mozgás, a változás, amelyek abszolút nyugalomban vannak (ha ilyenek egyáltalán léteznek), nem szolgáltatnak semmiféle információt. A *jelzések forrása, alapja mindig a történés, a változás, a mozgás.*

A jelzések különböző jelek közvetítésével jutnak el hozzánk. Ezek az információ hordozói. A jelek lehetnek: *természetes jelek* (pl. a nagy szél jelezheti a vihar közeledtét, vagy a fák lombozatai aránytalanságának iránya az égtájakat stb.) és *mesterséges jelek* (amelyek viszont emberi alkotások vagy megnyilvánulások). A mesterséges jeleknek két nagy csoportját különböztethetjük meg. Az egyik a valós dolgokat ábrázoló jelek csoportja (arckép, fotó stb.), a másik csoportot a megállapodásszerű jelek képviselik. Ezeket más néven szimbólumoknak is nevezik. Ilyen a nyelv, a betű, az írás, a morzejelzés stb. A szimbólumok csoportja egyre növekvő, jelentőségük is egyre nagyobb. Főleg távközlés céljára, távolságok áthidalására szolgál.

Két elemi feltétele van annak, hogy két ember között létrejöjjön az információs kapcsolat. Az egyik, hogy a kapcsolatban levők „adó"-, illetve „vevőképes" állapotban legyenek. Ez azt jelenti, hogy ne legyenek a teljes tudatlanság állapotában (mert akkor észre sem veszik, hogy jelzés érkezett). A másik, hogy jelrendszerük egyezményes, közös legyen, tehát „értsék egymást". Ezek elemi feltételek, amelyek nélkül nincs információs kapcsolat. Következésképpen minél több ismerettel és gyakorlati tapasztalattal rendelkezünk, annál magasabb rendű, sokrétűbb, összetettebb, bonyolultabb, kifinomultabb kapcsolatokat tudunk realizálni természeti és társadalmi környezetünkkel. Annál inkább tudunk különbséget tenni valós és valótlan jelzés, valamint jelentős, illetve kevésbé jelentős jelzések között.

A társadalom tagjai ismeretek, tudás és tapasztalatok szempontjából, következésképpen tudatosságuk foka szempontjából

különböző színvonalon állnak. A politikai vezetésnek, a politikai munkásoknak az adott körülmények között, adott helyen és adott kérdésben fel kell mérniük az emberek ismereteit, tapasztalatait, valamint tudatosságuk fokát, és meg kell találniuk azt a differenciált módot és formát, amellyel az információ tartalmát közvetítik a dolgozó embereknek.

A köznapi gondolkodásban természetes, hogy a különböző jelzéseknek, híreknek különböző jelentőséget tulajdonítanak, még az azonos ismeretekkel, tapasztalatokkal és tudati szinttel rendelkező emberek is. Másképp reagálnak egy olyan jelzésre, amely arról értesít, hogy holnap ennyi óra és ennyi perckor kél a nap, mint egy olyan jelzésre, amely arról értesít, hogy egyáltalán nem kel fel a nap. Másképp érint bennünket egy olyan meteorológiai jelzés, amely júliusban meleg időt jósol, mint az, amely ugyanekkor havazást jelez. Egyszóval alig tulajdonítunk jelentőséget az olyan jelzéseknek, amelyek arról értesítenek bennünket, amelynek bekövetkeztében teljesen vagy majdnem biztosak voltunk, mint egy olyan jelzésnek, amely arról értesít bennünket, amire egyáltalán nem számítottunk. Az egyik jelzés számunkra nulla vagy minimális hírtartalommal, a másik pedig maximális hírtartalommal rendelkezik. Ha a „vevő" oldal képes lenne megjósolni az üzenetet, mielőtt még azt az „adó" oldal kibocsátotta volna, akkor a beérkező jelzések már nulla információval, illetve hírtartalommal rendelkeznének.

Az információtartalom annál nagyobb, minél kisebb a hírtartalom előfordulási valószínűsége és fordítva, annál kisebb, minél nagyobb a hír előfordulási valószínűsége. Ez a valószínűség pedig a lehetséges esetek számától függően alakul. Egy születendő gyermekét váró anya esetében a lehetőségek száma kettő, a gyermek vagy fiú lesz, vagy lány. Annak valószínűsége, hogy a gyermek fiú lesz, 50%, mert a lehetőségek egyforma valószínűséggel vannak jelen. A szülés utáni eredményről kapott jelzést elemi információnak nevezzük, mert a lehetséges esetek száma kettő volt. Ha a lehetőségek száma valamely esemény bekövetkeztére csak egy, az nulla információt hordoz, mert az eredményben amúgy is teljesen biztosak lehetünk. Minthogy az élővilág legmagasabb rendű élőlénye a gondolkodó ember, és az általa kimunkált legfejlettebb szervezet, a társadalom, követke-

zésképpen a társadalmi információ az információ legfejlettebb típusa. A társadalom információs kapcsolatai átfogják, átszövik az egész társadalmat. Információk továbbítására az ember a legváltozatosabb formákat, módokat és eszközöket hozta létre. Az információs kapcsolatokban tükröződnek az emberek társadalmi-termelési viszonyai is. A társadalmi termelés bonyolultsága következtében a vezetés egyes akcióira válaszul érkező reakciók száma és az ezekből érkező jelzések hírtartalma sokféle lehet.

Az információ hírtartalmának értéke attól függ, hogy menynyire csökkenti a címzett bizonytalanságát azoknak a folyamatoknak az irányítása közben, amelyeket ellát. Az információ értékét a bizonytalanság csökkenése, eredményét pedig az a változás határozza meg, amelyet a cél elérésének folyamatában előidéz. Ez a haszon azonban eléggé közvetett, sok közbeeső tényező függvénye. A megfelelő informáltság növelheti a cselekvési alternatívák számát, vagy a már ismert alternatívák információs bázisát. Még kellő informáltság esetén is az optimális eredmény érdekében szükség lehet az informált cselekvésének módosítására vonatkozó határozatra, utasításra és ösztönzésre. A társadalmi információ folyamatában tehát az emberi tényezőknek, kapcsolatoknak, egyszóval az emberi viszonyoknak nagy szerepük van. Nagyon lényeges, hogy egy adott információ a megfelelő címzetthez kerüljön. Tudnunk kell, hogy melyek azok az általános információk, amelyek a vezetés minden területén szükségesek. Ha pedig speciális információról van szó, azt a vezetés, irányítás melyik *területére* (gazdasági, tudományos, kulturális, politikai) küldjük. Egy konkrét területen belül tudnunk kell azt is, hogy az információ a vezetés melyik szintjére vonatkozik. A párton belüli információs rendszerben más (részletességű, mennyiségű, formájú stb.) információra van szüksége a pártcsoportnak, a megyei pártbizottságnak és másra a kongresszusnak.

Információ és kommunikáció

A köznapi tudatban általában nem különböztetik meg az információ és a kommunikáció fogalmát, tehát azonosan értelmezik.

A tudomány azonban megkülönbözteti e két fogalmat, ezért hasznosnak látszik közelebbről megismerkednünk velük.

A kommunikáció az emberek közötti kapcsolatfelvételt, kapcsolatteremtést, érintkezést jelenti. Bármilyen emberi együttműködés – amely minden emberi közösség létrejöttének előfeltétele – lehetetlen kommunikáció nélkül. A munka, a gondolkodás és a nyelv az emberi társadalom kialakulásának nagy lépcsőfokai. Ezeket egyetlen fejlődési folyamattá az emberi érintkezés, kapcsolatteremtés, a kommunikáció teszi.

Az információ az a közléstartalom, amely a kommunikációs csatornákban áramlik. A kommunikáció tehát minden információáramlást magában foglal.

Az információ és a kommunikáció között dialektikus kölcsönhatás van. E viszonyban azonban a kommunikáció fogalmának terjedelme tágabb és részként tartalmazza az információt. Ugyanis kommunikáció lehetséges információ nélkül, információáramlás azonban lehetetlen a kommunikációs kapcsolatteremtés nélkül.

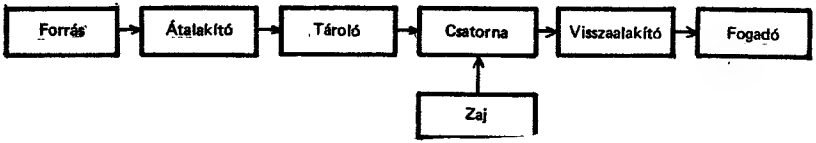
Ismerünk olyan kommunikációs kapcsolatot, amely információt nem tartalmaz. Az interperszonális (személyek közötti) kommunikációban gyakori az olyan társalgási „üresjárat", amikor az emberek beszélgetnek (időjárásról stb. konvencionálisan udvarias társalgás folyik), de az sem információt, sem ismerettöbbletet nem tartalmaz. Előfordul, hogy egy rosszul előkészített értekezletről úgy jövünk el, hogy semmi újat nem tudunk meg, noha esetleg két órán át előadást hallgattunk. Ennek tehát az információs értéke nulla volt.

Látjuk tehát, hogy az információ és a kommunikáció viszonyában *a kommunikáció a forma, az információ a tartalom szerepét tölti be.* A társadalom kommunikációs rendszere olyan végtelenül bonyolult, amilyen bonyolult a társadalom tagjainak kapcsolatteremtési hálózata. Legáltalánosabban megkülönböztethetjük az egyének közötti, az egyén és közösség közötti, és a közösségek között fennálló kommunikációs kapcsolatokat.

A vezetés információs rendszere

Információs rendszeren az információ forrásainak, az információk hordozóinak (formáinak), azok feldolgozásának, tárolásának, továbbításának és fogadásának rendszerét értjük. Sémáját az 1. ábra szemlélteti.

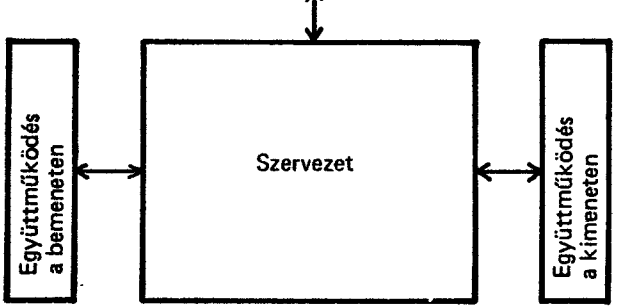
1. ábra



Az információ forrásai

Bármely szervezet, ahol valamely tevékenység folyik, olyan rendszer amelynek legalább háromféle környezete van, mellyel kapcsolatban áll. Ez a rendszer a bemeneti értékekből meghatározott lépéssorozatok és folyamatok eredményeként valamilyen kimeneti értéket állit elő. (2. ábra.)

2. ábra



A szervezet és környezete között kölcsönös információs kapcsolat van, amelynek egy részét maga a szervezet „termeli" meg és bocsátja környezete rendelkezésére, más részét a környezet „termeli" meg és bocsátja a szervezet rendelkezésére. Ha ez a szervezet egy nagyüzem pártszervezete, akkor az ő közvetlen irányító környezete az ő felettes pártszerve, együttműködő környezete a bemeneti oldalon mindazok a pártszervezetek, és egyéb szervek, amelyek a nagyüzem szállítói, a kimeneti oldalon ismét mindazok a pártszervek, és egyéb szervek, amelyek a nagyüzem termékeinek fogyasztói. Ezenkívül természetesen megvan a pártszervezet saját belső információs rendszere is.

Mindig az adott helyen, és időben, a konkrét feladat ismeretében kell meghatározni azt, hogy milyen információs forrásokra támaszkodjunk.

Egy nagyüzem pártbizottságának például a következő főbb információs forrásokat kell figyelembe vennie. *Központi információs forrásnak* kell tekinteni az irányító környezet részéről a következőket:

- a párt kongresszusait, ahol alapvető kérdésekben döntenek, mint például a párt adott időszakban követendő politikája, a párt szervezeti szabályzata. Itt megfogalmazódnak azok az elvek, módszerek és folyamatok, amelyeken keresztül ez a politika a gyakorlatban érvényesül;
- a párt vezető szerveit, a Központi Bizottságot, a Politikai Bizottságot, a Titkárságot, amelyek határozatai, állásfoglalásai konkrét feladatokat határoznak meg a kongresszus határozatainak végrehajtására vonatkozóan;
- a közvetlenül irányító pártszerveket, amelyeknek határozatai konkrét feladatokat jelölnek meg az adott területen folyó pártmunkára vonatkozóan;
- a párt intézményeit és különböző szerveinek apparátusait;
- a pártsajtót;
- a kormányt és a minisztériumokat, amelyeknek határozatai tájékoztatnak bennünket az állami rendelkezésekről és eljárási szabályokról.

Információs forrás az együttműködő környezet részéről mindazon politikai és egyéb szervek tevékenysége, amelyek a nagyüzem tevékenységével összefüggő területeken dolgoznak.

Belső információs forrásnak kell tekinteni a pártszervezet tevékenységének oldaláról a pártbizottságot, a végrehajtó bizottságot, a pártvezetőséget, a taggyűlést, az alapszervezet vezetőségét, a pártcsoportokat, ahonnan információkat nyerhetünk:

- a pártszervezet fegyelmi helyzetéről, ezen belül a pártmegbízatások teljesítéséről;
- a párt szervezeti életéről;
- a párttagság erkölcsi-politikai arculatáról, továbbá a párttagság összetételének alakulásáról;
- a pártszervezet ideológiai, politikai és agitációs tevékenységéről;
- a párttagság állami területen végzett munkájáról.

Belső információs forrás, a *tömegszervezetek* tevékenységének oldaláról a szakszervezet, a KISZ és más tömegszervezetek tevékenysége.

Információs forrás a *nagyüzem,* ahonnan tájékoztatást kaphatunk:

- a vállalati célokról és követelményekről;
- a vállalat szervezetéről és annak alakulásáról;
- a vállalati erőforrásokról;
- a vállalat termékeinek és szolgáltatásainak alakulásáról;
- a vállalat működésének jellemzőiről;
- ágazati és szakmai kapcsolatokról;
- általános problémákról.

Amint a források felsorolásából látható, egy adott területen dolgozó pártszervezet elegendő információs forrással rendelkezik ahhoz, hogy a reá bízott területen a politikai munkát és folyamatokat biztonsággal irányíthassa, vezethesse. A vezető pártszervnek az információs források ismeretén kívül pontosan tudnia kell, hogy az egyes forrásokból *milyen részletességű, milyen jellegű, milyen időközönkénti tájékoztatást kérjen.* Például a felsoroltak közül a nagyüzemi pártbizottság más részletességű (mélységű) információt kér és ad az alsóbb szintű pártszerveknek, illetve kér a pártvezetőségektől, mint a nagyüzem funkcionális szerveitől. Az információ differenciálását – tehát a részletességet, a tartalmat és az időt illetően – mindenkor meg kell határoznunk. Fel kell hívnunk a figyelmet az időtényező fontosságára. Az információs forrásnál az információ anyagát gyakrab-

ban és nagyobb mennyiségben rögzítik és tárolják, mint amennyire és amilyen gyakorisággal a pártbizottságnak erre szüksége van. Az adott pártbizottságnak tudnia kell, hogy egy rövid időintervallumban kapott információ *még nem* mond semmit és egy hosszú időintervallumban kapott információ *már nem* mond semmit, mert a pártbizottság cselekvési helyzetére már nem lehet befolyással. Például a munkaidőalap kihasználásának kérdéseit és ennek alakulásával kapcsolatos okokat valamely alsó szinten naponta kell rögzíteni, a pártbizottságnak viszont erre esetleg negyedévenként van szüksége. Lényeges tényező még a hírtartalom, az információ gondolati tartalma, pontossága és megbízhatósága. A gondolati tartalom mennyiségét a bizonytalanság csökkenésén mérhetjük. Feltételezve, hogy az információ pontos és megbízható, a gondolati tartalom akkor maixmális, ha az információ vétele után már nem marad nyitott kérdés. A pontatlan, megbízhatatlan információ megjelenésének általában két oka van. Az egyik, hogy az információ nem volt kielégítően egyértelmű és pontos, a másik a hanyag és felelőtlen munka.

A forráshelyeken különböző mennyiségű és tartalmú híranyagok keletkeznek. Ezek rendszerint nem abban a formában kerülnek tovább a vezetés különböző szintjeire, ahogyan rögzítették őket, hanem több-kevesebb módosuláson mennek keresztül hírtartalmuk lényegének csorbítása nélkül. Maradjunk az előbbi munkaidőalap kihasználási példánál. Az erre vonatkozó adatok alakulását és okait például a végrehajtó bizottság kérésére és a gazdasági vezetés intézkedésére megfelelő helyen, naponta rögzítik. A végrehajtó bizottságnak azonban erre a jelzésre – a mi példánkban – csak negyedévenként van szüksége. Ha ezek változatlan formában kerülnének tovább, akkor 25 munkanapos hónapokkal számolva a végrehajtó bizottságnak 75 db adat állna rendelkezésére. Ha még az okokat is hozzávesszük, amelyek rendszerint különbözőek, akkor ez a 75-nek többszöröse lenne. Az ebben a formában rendelkezésére bocsátott információ a végrehajtó bizottság számára nehezen kezelhető, esetenként használhatatlan lenne. Ha azonban egy megfelelően elkészített koordináta-rendszerben a munkaidőalap kihasználását grafikusan ábrázolják, akkor az egész adathalmaz szemléletessé válik, rápillantásra is megállapítható a tendencia. Továbbá, ha az okok

közül a legfontosabbakat kérik (pl. az anyag- és szerszámellátás zavarai, a gyakori balesetek, a fegyelmezetlenségek), akkor a végrehajtó bizottság az ilyen módon kapott jelzést már hatékonyabban tudja felhasználni, mintha azt az eredeti formában kapta volna.

Vezetők, vezető testületek gyakran panaszolják, hogy adatok özönét zúdítják rájuk, mégis hiányosan informáltak. A tények, adatok özönének kérdése véleményünk szerint az információ szűrésének, válogatásának, megformálásának a problémája, mint ahogy ezt az előbbi példán láttuk. Bizonyított továbbá, hogy az anyagok, dokumentumok többsége, tartalmuk sérelme nélkül, eredeti terjedelmüknek 67%-ára csökkenthetők, és lényeges sérelmük nélkül 33%-ára. Az előbbi példában szereplő eset is az eredeti híranyag bizonyos átalakítása volt. Amikor átalakításról beszélünk, nemcsak erre kell gondolnunk. A híradástechnika, a távközlés, a számítógépes információs rendszerek terjedése következtében egyre nagyobb jelentősége lesz a forráshelyen keletkező híranyagok átalakításának, kódolásának. Ennek egyetlen célja, hogy megtaláljuk bármilyen közlés kifejezéséhez a szükséges minimális, de elégséges jelek számát és formáját. Korábban már említettük, hogy a jel valamilyen belső tartalom külső képe. A belső tartalom az eredeti hír, amely az átalakítás (kódolás) következtében „átöltözik" és különböző jelek alakjában jelenik meg.

Minden információs rendszernek szüksége van a megfelelően előkészített információ hosszabb-rövidebb ideig tartó tárolására, hogy szükség esetén „előhívhassa". Ez azért szükséges, hogy ha újra kell, rendelkezésre álljon, másrészt későbbi információk forrása lehet. Az előbbi példára utalva, ha a végrehajtó bizottság a kapott negyedéves munkaidőalap-kihasználási jelentést megőrzi és később egy kétéves időtartamot vizsgál meg, ez ismét mást fog mondani számára, mint a negyedéves jelzés. Természetesen figyelembe kell vennie a különböző területeken időközben bekövetkezett változásokat is.

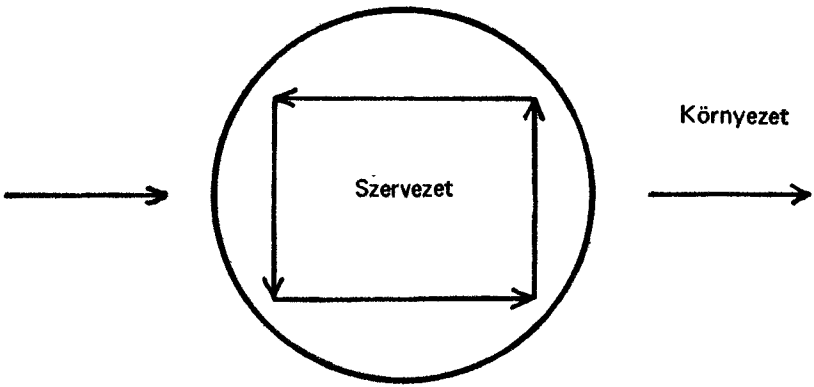
A megőrzés, illetve tárolás bizonyos veszélyeket rejthet magában. A rendszerben olyan adatokat, tényeket is tárolnak, amelyeknek már semmi jelentőségük nincs a vezetés számára. Ez

feleslegesen terheli a rendszert, zavarja a tisztánlátást. Különösen fontos lehet ez a különböző dokumentációkban, adatbankokban, a gyorsan elévülő anyagok elbírálása, selejtezése esetében.

Az információs csatornák

A szervezet önmagában zárt információs rendszernek tekinthető. (3. ábra.)

3. ábra



A szervezeten belül ezt a zártságot az ábrában szereplő folyamatos (és zárt) nyílirány szemlélteti. Eltekintve a környezetből beáramló és a környezetbe kiáramló információtól, láthatók az alulról fölfelé, fölülről lefelé és az oldalirányba történő információs mozgások. Az egyszerűség kedvéért az ábrában csupán egyetlen nyílfolyamot tüntettünk fel, a valóságban egy szervezetnek nagyszámú információs csatornahálózata van.

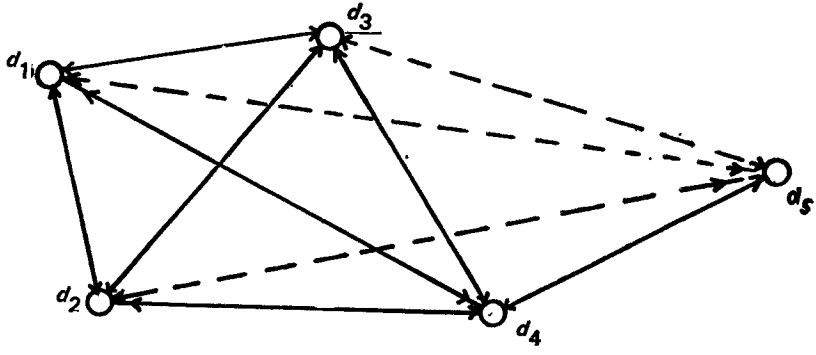
A 4. ábra egy pártszervezet döntési rendszerének egy részét mutatja. A d_1, d_2, d_3 döntési pontok alapszervezeti vezetőségeket d_4 egy pártvezetőséget, a d_5 pont a végrehajtó bizottságot jelenti.

A vertikális irányú információáram a szervezeten belül a kü-

lönböző vezetési szintek között áramló információt, a horizontális irányú információáram pedig az azonos szinten levő, azonos feladatokat ellátó, de különböző területen, helyzetben és körülmények között dolgozó szervek vagy személyek információs kapcsolatát jelenti. A horizontális információs áramot a $d_1 \leftrightarrow d_2$, a $d_1 \leftrightarrow d_3$, a $d_2 \leftrightarrow d_3$ és viszontkapcsolatok jelzik. A vertikális információs áramot a d_1, a d_2, a $d_3 \leftrightarrow$ a $d_4 \leftrightarrow d_5$ kapcsolatok jelzik. Ezen rendszer kiépítése szükséges, de nem elégséges. Ez csupán egy „formális" információs szervezet, melyet megfelelő tartalommal kell megtölteni. Ez azt jelenti például, hogy a d_4 helyről, a pártvezetőségtől különböző paraméterekkel jellemzett információt kell eljuttatni a d_5-re és viszont.

Az információs csatornák rendszerét úgy is felfoghatjuk, mint döntések sorozatát $(d_1+d_2+d_3+ \ldots d_n)$ amelyek magukban foglalják az előkészítést és végrehajtást is. A sorozat tagjai között hierarchia van a szinteknek megfelelően. A szervezet céljaiból, feladataiból és az ezek ellátásához szükséges folyamatokból következik a döntési pontok helyzete és információs kapcsolatai.

4. ábra



Egy pártszervezet működése különböző feladatok és folyamatok összessége. E feladatok között fontos és sok embert megmozgató terület például a propagandatevékenység, ezen belül a politikai oktatás. Ezen a területen a kapott információkból a következő mutatók fontosak számukra:

- milyen oktatási formákon, hány fő jelentkezett;

– az adott oktatási formákon ténylegesen hány fő kezdte meg tanulmányait;
– hogyan alakul a tanulmányi fegyelem;
– milyen mértékű a felkészültség;
– hányan vesznek részt a vitában;
– kik azok;
– mennyire tárgyszerű a vita;
– sikerült-e az anyag lényegét megértetni;
– az elméleti tudás gyakorlati készséggé vált-e;
– mely anyagrészek megértése okozott gondot;
– milyenek a propagandista előkészítő tanfolyamok;
– milyen a propagandista felkészültsége, helyismerete és oktatási módszere stb.

A példa egy pártszervezet tevékenységének csupán egyik területére vonatkozott. Nélkülözhetetlennek tartjuk azonban az információ tárgyára, tartalmára vonatkozó utalás kidolgozását a tevékenység valamennyi területére. Ennek feltárása, kialakítása és az e kérdésekre vonatkozó döntés minden esetben az adott helyen és szinten dolgozó vezetés feladata.

Az idő és a helyzet függvényében ezeket esetenként felül kell vizsgálnunk, és a paraméterek (mutatók) számán és tartalmán a szükség szerint kell változtatnunk. A vezető szerveknek egyidejűleg kell dönteniük az információ tartalmára, a megfigyelés helyére, gyakoriságára, módszereire és a feldolgozás miként-jére vonatkozóan is.

Minden információs rendszerben – szabályos működés esetén is – találunk zavaró mellékhatásokat, ún. zajhatásokat. Ez megnehezíti, néha lehetetlenné teszi az információszerzést. A zajhatás annál nagyobb, minél nagyobb a rendezetlenség. Az információelméletben ezt az *entrópia* (a bizonytalanságnak a kapott információkkal csökkenő arányszáma) fogalmával fejezik ki. Ennek szemléltetésére álljon itt a következő példa. Ha két áttetsző tartályba – melyeket egy csappal választunk el egymástól – különböző hőmérsékletű és színű gázokat helyezünk, majd a csapot megnyitjuk, akkor elegendően hosszú idő után azt tapasztaljuk, hogy a molekulák rendezetlen hőmozgásának következtében hőmérséklet-kiegyenlítődés következik be és az előző két színtől különböző harmadik színű gázkeverék jelenik meg. Nem tudjuk

megmondani többé, hogy az eredeti színek közül melyik színű molekula melyik tartályban tartózkodik. Az eredeti állapothoz képest megnőtt a rendszer entrópiája – rendezetlensége – és az eredeti színekre vonatkozóan már nem nyújt információt. Az történt ugyanis, hogy ez a magára hagyott, zártnak tekinthető rendszer a rendezett és éppen ezért több információt nyújtó állapotból áttért egy – rendezetlenebb és éppen ezért például az eredeti színeket illetően információt nem nyújtó – állapotba. Az entrópia növekedése mindig a szervezetlenség, a rendezetlenség növekedését és éppen ezért az információ csökkenését, míg az entrópia csökkenése a rend és a szervezettség és éppen ezért az információ növekedését eredményezi. Az információ tehát nem más, mint entrópiacsökkenés, más szóval negatív entrópianövekedés. Ha olyan tanácskozáson veszünk részt, ahol felborult a rend, megszűnt a fegyelem, többé nem ismerhetők fel az álláspontok. Hogy ezek felismerhetők legyenek, helyre kell állítanunk a rendet és a fegyelmet. Ez pedig minden esetben energiabefektetéssel jár. A torzulás – leegyszerűsítve a dolgot – annyit jelent, hogy a jelzések mást mondanak a „vevő" oldalán, mint amit eredetileg az „adó" oldalán mondtak. Teljesen „csendes" csatornákon is lehet továbbítani torz, valótlan jelzéseket, míg teljesen zajos csatornákban is előfordulhatnak valós jelzések, csak nehezen ismerhetők fel.

Az információtorzulásnak alapjában véve két oka van. Az egyik ok politikai természetű. Ha például a pártszervezet politikai munkájában nem érvényesülnek a realitások, a pártélet lenini normái, a párt vezető szerepe, ha a pártvezetés nem arra kíváncsi, ami van, hanem arra, amit „megálmodott" stb., akkor a jelzések különböző módon és mértékben torzulnak. A jelzések torzulásának ilyen politikai okai ma nincsenek, mert érvényesül a párt vezető szerepe, érvényesülnek a pártélet lenini normái, a párt politikája realitásokon nyugszik, biztosított a munkásosztály vezető szerepe, és a pártvezetés, függetlenül attól, hogy egy dologról mi a véleménye, azt kívánja látni, ami a valóságban van.

A másik ok szubjektív természetű. A társadalmi folyamatokban, így az információs folyamatokban is emberek tevékenykednek. Az emberek pedig ismereteiket, tapasztalataikat és helyze-

tuket illetően különbözőek, ennek megfelelően a szubjektivitás is kisebb vagy nagyobb mértékben torzulást okozhat. Ha ezt nem tudjuk kellően visszaszorítani, illetve kiküszöbölni, előfordulhat, hogy nem értjük egymást, vagy nem úgy és nem azt értjük, amit a jelzések eredetileg kifejeztek, azaz, „nem egy nyelven beszélünk." Ezen kívül torzulás következhet be az ún. „félrehallás" esetében is, amikor az eredeti közléstartalom, az információs lánc végén, a többszörös továbbítás után megváltozik.

Az információval, az információs rendszerrel kapcsolatos követelmények

Az információ alapvető követelménye, hogy jól tükrözze a valóságot. A valóságot, a folyamatok valóságos jellegét és tendenciáit nem egyetlen jelzés, vagy a jelzéseknek egy kis csoportja fejezi ki, éppen ezért informáltságunkat illetően a *komplexitásra* kell törekedni.

Információellátottságunk *folyamatos* és *rendszeres* legyen. Az információs forrásoknál és a vezetés különböző szintjein az információ rögzítésének ismétlődő időpontját alapos megfontolás után megfelelően rögzítenünk kell.

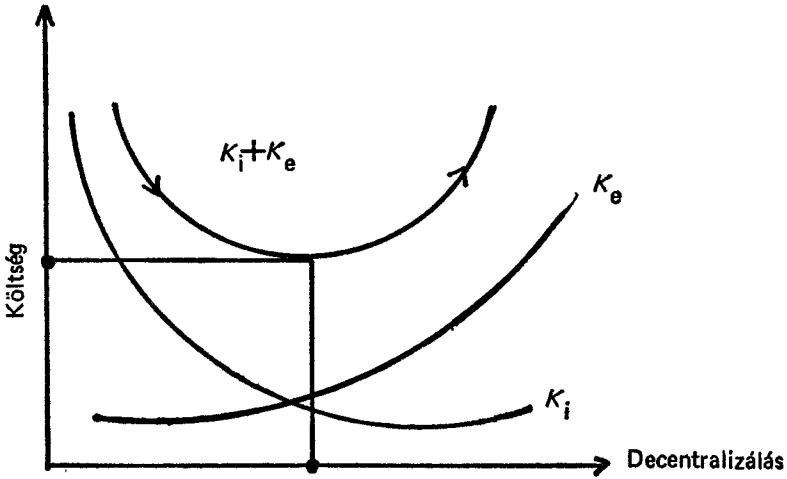
Időben álljon rendelkezésünkre. E követelmény alatt nem annyira a gyorsaságot, hanem inkább azt kell értenünk, hogy akkor álljon rendelkezésünkre, amikor az cselekvési helyzetünk megváltoztatására még lehetőséget biztosít.

A döntési szintekhez igazodjék. Ez azt jelenti, hogy az információt a különböző döntési szintek feladatainak megfelelő tartalommal, terjedelemmel és formában kell biztosítanunk.

Az információs rendszer költségigénye optimális legyen.

A gazdaságirányítási rendszer hatékony működése szempontjából sok gondot okoz a döntések decentralizálása. Ez lényegében azt jelenti, hogy bizonyos kérdések eldöntésére ott kerül sor, ahol a témával kapcsolatos összes körülményt a legjobban ismerik. Az információs rendszer kiépítése költséges feladat. Az 5. ábrában a koordináta-rendszer függőleges tengelyén a költségeket ábrázoljuk, vízszintes tengelyén pedig a decentralizálás

5. ábra



mértékét. A rendszerben két görbét látunk. Az egyik görbe az információs rendszer költségeit szemlélteti a decentralizálás mértékében. Könnyen belátható, hogy ha a decentralizálás fokozódik, az információs rendszerrel kapcsolatos költségek csökkennek. Ennek oka az, hogy az információ feldolgozása, átalakítása, továbbítása, vagyis a vele kapcsolatos össztevékenység kevesebb lesz. A másik görbén az ellenőrzés költségeit tüntettük fel, szintén a decentralizálás függvényében. Ezek a költségek viszont emelkedő tendenciát mutatnak. Ez szintén természetes, hiszen a decentralizálás növekedése szükségszerűen maga után vonja az ellenőrző munka fokozását. A két görbe eredője egy ponton a költségek minimumát mutatja, majd a decentralizálás növekedése függvényében az összes költségek emelkedő tendenciájúak. Következésképpen a költségek szempontjából nem előnyös a decentralizálás fokozása. Ha meggondoljuk, hogy a költségek alakulását nagyszámú egyéb tényező is befolyásolja, akkor könnyen belátható, hogy a költségek optimumának keresése mindenképpen fontos feladat.

A politikai információ szerepe

Bármely szintű politikai vagy más típusú vezetőtevékenység egyik fő célja környezetének, a körülötte történő eseményeknek tudatos befolyásolása egy meghatározott cél megvalósítása érdekében. Ennek elengedhetetlen feltétele, hogy ismerje azt a közeget, amelyben él, amelynek megváltoztatására, befolyásolására törekszik. A megismerés egyik eszköze a politikai információ, amely nem lehet spontán, véletlenszerű, hanem a politikai vezetési folyamat tudatosan megszervezett, szabályozott tevékenységi eleme. A politikai információ rendszerének kialakítása, irányított működtetése az eredményes politikai vezetés nélkülözhetetlen tartozéka.

A társadalmi információ az emberi tevékenység folyamatának eredménye és egyszersmind minden emberi tevékenység szükségszerű feltétele is. A politikai információ az osztályok közötti harc terméke és a politikai tevékenység egyik feltétele. Az osztályok közötti harc tartalma az osztályérdekek érvényesítése, amelyek az osztályok harcát vezető pártok, szervezetek programjában, gyakorlati tevékenységében jutnak kifejezésre. A politikai információ ebben a folyamatban az osztályérdek hordozójaként vesz részt. Olyan eszköze, kiszolgálója a politikai vezetésnek, amely segíti az érdekek felismertetését, az érdekeket kifejező döntések meghozatalát, továbbítását, a végrehajtás megszervezését és tapasztalatainak összegezését.

Az osztályharc történelmi tapasztalatai és a jelenlegi körülmények is azt igazolják, hogy a politikai információ szervezeti rendszere, intézményei a politikai hatalom tényezője. Az a szerv, amely a megfelelő politikai információval elsődlegesen rendelkezik, előnyt szerez a döntések befolyásolásában, a politikai tudat alakításában. Ezért a politikai információ és intézményei birtoklásáért folytatott küzdelem is az osztályharc része volt és az ma is.

A politikai információ szerepe, jelentősége napjainkban egyre növekszik. Ennek okai:

- a társadalom fejlődésének tudományos irányítása egyre

több és főleg tartalmasabb, gyors és megbízható politikai információt igényel.

– A szocializmus-kommunizmus építését a hatalmon levő munkásosztály marxista–leninista pártja mint kormányzó párt irányítja, szervezi, ellenőrzi. Ez nagyfokú realitásérzéket igényel, amely lehetetlen a folyamatosan és megbízhatóan működő információs rendszer nélkül.

– A társadalomirányítás decentralizálása, a demokratikus centralizmus elvének az önállósággal és felelősséggel párosuló fejlesztése igényli a jól szervezett és szabályozott információcserét a szervezetek között.

– A megfelelő politikai információ fokozza a tudatosságot, segíti az ügyünk iránti elkötelezettség, az áldozatkészség, a lelkesedés kialakulását és megerősödését.

– A nemzetközi méretű osztályharc, az ellentétes érdekeket kifejező eszmei-politikai harc fokozódik, ezért az információknak és intézményeinek egyre jelentősebb a szerepük.

A politikai információ fogalma

A politikai információ a *társadalmi információ egyik típusa.* Olyan *jelzés,* amely *a politikai folyamatokról,* viszonyokról, – bármely, de számunkra érthető formában – érkezik és *politikai hírtartalma* van *a címzett számára.*

A társadalmi munkamegosztás fejlődésével kialakultak a társadalmi információ különböző típusai. Legfontosabbak: a politikai, a gazdasági, a tudományos, a kulturális, a diplomáciai, a honvédelmi, a köz- és belbiztonsági, és az úgynevezett hétköznapi, a mindennapi élet különböző jelenségeit, történéseit jelző információk.

A politikai információ egyik sajátossága, hogy a politika elsődlegességének elvét követve *integráló* és *orientáló* szerepet tölt be a különböző típusú társadalmi információk között.

A társadalmi tevékenység egésze (így a társadalmi információk különböző típusai is) potenciálisan lehetséges forrásai a po-

litikai információnak. A politikai információ a politikai szükséglettől meghatározottan dolgozza fel, hasznosítja és továbbítja a különböző társadalmi információk jelzéseit, tartalmát. A társadalmi tevékenység tapasztalatai és az azt közvetítő társadalmi információk tehát részévé válnak a politikai döntéseknek, rövid vagy hosszabb távú politikai tervek kialakításának. Például: állandó és fontos politikai feladat a munkásosztály vezető szerepének biztosítása, fejlesztése, élet- és munkakörülményeinek rendszeres javítása. E cél megvalósításához ismernünk kell az osztályt, teljes komplexitásában. (Az osztály belső rétegződésének folyamatát, szakmai, politikai műveltségének fejlődését, politikai aktivitásának szintjét, a társadalomirányítás különböző szintjein elfoglalt helyének alakulását, munka- és életkörülményeinek fejlődését stb.) Nyilvánvaló, hogy e tényezők a különböző típusú társadalmi információk együttes szolgáltatása útján ismerhetők meg. Az adatok birtokában – ez esetben pl. a Magyar Szocialista Munkáspárt Központi Bizottsága a munkásosztály helyzetéről szóló határozatában – valósul meg a politikai döntés. Így realizálódnak a politikai cselekvésben a különböző típusú információk útján kapott jelzések.

A politikai információ e szerepét elsődlegesen a politikai döntések, állásfoglalások, célkitűzések továbbítása útján tölti be. E folyamatban elsődleges szerepe van a párt és különböző szervei által továbbított információknak. (Kongresszus, Központi Bizottság, pártbizottság, alapszervezeti vezetőség stb. döntései.) Ez a párt eszmei-politikai vezető szerepe megvalósításának egyik döntő eszköze. Az előbbi példát követve a munkásosztály helyzetéről szóló párthatározat mind a pártszervek, mind a társadalomirányítás különböző területein dolgozó kommunisták számára is állandó, folyamatos feladatot jelent. A választott vagy kinevezett funkciójukból eredő hatáskörüket úgy kell gyakorolniuk, hogy e határozat céljai az adott területen megvalósuljanak.

A politikai információ részeként *meghatározó szerepe van a párton belüli információ rendszerének, működési szabályainak.* A párton belüli információ tárgya: szervezeti működésének, kapcsolatrendszerének, a párttagság összetételének alakulása, a párttagság magatartása, munkája, viszonya a szervezet céljaihoz, a pártszervezetek és a párttagság viszonya a külső környe-

zethez, a párt vezető szerepe érvényesülésének tapasztalatai. A párton belüli információ rendjét alapvetően a párt szervezeti szabályzata tartalmazza. Ennek alapján a párt illetékes szervei meghatározzák a párton belüli tájékoztatás rendjét, a beszámolási kötelezettség módjait, a szervezetek működéséről szóló beszámoló és tájékoztató jelentések rendszeres időpontjait, a dolgozók politikai hangulatáról szóló elemzések készítésének rendszerét.

A párton belüli információ elvei, szervezeti rendje orientálja a politikai információ egyéb területeit és a társadalmi információ különböző típusait.

A politika az emberek társadalmi tevékenységében, a politikai szervezetek működésében realizálódik. Következésképpen a politikai információ jelzései minden esetben az emberek és a politikai szervezetek társadalmi tevékenységével összefüggő, azok változásait jelző tartalmat hordoznak. A politikai vezetés számára a legértékesebb segítséget – a döntések előtt és a végrehajtás folyamatában is – a valóságot jól tükröző információ ad. Ha ez nem áll rendelkezésre, nem lehet tudományos igényű irányításról beszélni. A politikai információ folyamatában is fennállhat a torzítás, a tartalmat elferdítő szűkítés veszélye. Ezért következetesen törekedni kell arra, hogy a jelzések, a jelzés folyamata az objektív valóságot tükrözzék. Ez elsőrendű politikai érdeke minden szinten a vezetésnek, a pártvezetésnek is. A politikai információ szervezettsége, tartalmi megbízhatósága az adott szintű politikai vezetés színvonalának is tükre.

A politikai döntések és a megvalósításukért folytatott harc meghatározott osztályok, vagy társadalmi csoportok érdekeinek kifejeződése, ezért a velük kapcsolatos jelzések sohasem lehetnek semlegesek. Ebből következik, hogy a politikai információ forrásai, az információ összegezői, az információ irányultsága osztály- és politikai érdekek által motiváltak.

A társadalmi folyamatokról érkező jelzések – amint már említettük – különféle formában – de számunkra érthető módon – jelenhetnek meg.

A politikai információ folyamata

A politikai információ folyamatában döntően közvetettség érvényesül. Ennek oka, hogy e területen is növekszik a felhalmozott ismeretek és a befogadókészség közötti különbség. Olyan jól szabályozott közvetítő rendszerre van tehát szükség, amelynek segítségével a különböző szintű politikai vezetés a számára szükséges információk birtokába juthat. Ugyanakkor hangsúlyoznunk kell a közvetlen tapasztalat jelentőségét, amely a politikai vezetés számára nélkülözhetetlen. Minél magasabb szintű a politikai vezetés, annál nagyobb a jelentősége az ún. primér tapasztalat, a közvetlen gyakorlati cselekvés tanulmányozásának.

A politikai információ folyamataira a szabályozottság, az irányítottság a jellemző. Ez nem zárja ki a spontán folyamatok jelenlétének lehetőségét. Például a politikai hírek baráti, családi, munkatársi kapcsolatok útján is terjednek. Ez hasznos lehet, ha nézetek tisztázásáról van szó, káros lehet, ha csupán fecsegés.

Minden jelzés politikai tartalmú, amely a politika országos és helyi kimunkálásához, a politikai döntésekhez, azok továbbításához, a végrehajtáshoz és tapasztalatainak összegezéséhez, a politikai tudat alakításához kapcsolódik. Ilyenek például a politikai tartalmú határozatok, utasítások, állásfoglalások, tényközlések, amelyek a különböző információs szintekről és csatornákon át eljutnak rendeltetési helyükre.

Információk azok a beszámolók, jelentések, tájékoztatók, elemzések, amelyek a politikai szervezetek kialakult kapcsolatrendszere útján *az irányított politikai szervezetek* tevékenységéről, működési tapasztalatairól, e szervezetek tagságának munkájáról, magatartásáról, a lakosság politikai hangulatáról eljutnak a különböző szintű *irányító szervekhez, központokhoz.*

Politikai tartalmú információk azok a politikai jelzések, amelyeket az *azonos szintű* szervezetek *vezetői,* e szervezetek *apparátusai* egymással közölnek és cserélnek. Azok a politikai tartalmú jelzések, amelyeket a különböző *politikai szervezetek tagsága együtt dolgozó* vagy *lakó* emberek egymással közölnek. E folyamatban megtalálható a szervezett politikai propaganda és agitáció, a csoportos beszélgetések, a pártnapok, falugyűlések,

lakógyűlések vagy egy hallott vagy olvasott politikai hír helyi kommentálása stb. Politikai tartalmú jelzésnek kell minősíteni a politikai szervezetekhez, tömegkommunikációs intézményekhez érkező leveleket, bejelentéseket is.

Amint látható, a politikai információ vertikális (fentről lefelé, lentről felfelé) és horizontális (az azonos szinteken elhelyezkedő szervezetek közötti) folyamat.

Rendkívül fontos meghatározni, hogy a politikai információt kihez (kikhez) továbbítsuk, mert ez meghatározza a politikai információ felhasználásának hatékonysági fokát. A címzett lehet egy ember, egy meghatározott szervezet, a szervezetek egy csoportja, az egész lakosság vagy a nemzetközi közvélemény. A címzettséget a politikai cél és a vele kapcsolatos feladatok döntik el. A címzettség egyrészt azt jelenti, hogy kinek, kiknek, milyen szintű szerveknek szól az információ, másrészt a címzettség annak megkülönböztetése is, hogy kivel, mikor, mit közlünk. Ebben meghatározó jelentőségű, hogy milyen mértékű az információval rendelkező szerv vagy személy felelőssége, mikor, hogyan, milyen célból használja fel azt. Az alapvetően helyes gyakorlat mellett kétféle típusú hiba tapasztalható e téren. Az egyik az, amikor az információval rendelkező szerv vagy személy azt saját kiváltságának tekinti, s nem teszi lehetővé megismerését, felhasználását azok számára sem, akiknek a tevékenysége azt indokolná. Gyakran politikai érdekekre, az információ „bizalmas" jellegére hivatkozva teszik ezt. A másik véglet, amikor egyes politikai szervek tisztségviselői a valóban bizalmas jellegű vagy készülő politikai döntésekről idő előtt adnak tájékoztatást. Az ilyen magatartást a párt és a párt által irányított politikai szervezetek *munkastílusa nem indokolja,* ezért mindkét jelenség ellen fel kell lépnünk.

A politikai tájékoztatás követelményei

A politikai tájékoztatás *osztálycélok alapján differenciált információ,* amelynek rendeltetése és szerepe meghatározott osztályok, társadalmi csoportok, közvetlen politikai érdekeinek a szol-

gálata. E szerepéből adódóan minden társadalmi rendszer uralkodó osztálya jogilag szabályozza a tájékoztatással kapcsolatos tevékenység rendjét. A szocialista tartalmú politikai tájékoztatás:

- a munkásosztály érdekeit szolgálja és ezt nyíltan vállalja;
- a szocialista társadalmi rendszer tájékoztató szerveinek nem célja, hogy bármit elhallgasson, vagy bárkit félrevezessen. A politikai hírtartalom időszerűsége csak akkor áll fenn, ha időben érkezik és nem az események után kullog. Csak így érheti el célját, a politikai aktivitás növekedését;
- a szocialista tartalmú tájékoztatás nyíltan vallott célja, hogy az embereket helyzetük, szerepük megismerésére és a szocialista céloknak megfelelő magatartásra, cselekvésre ösztönözze. A marxizmus alapgondolata az, hogy a dolgozó tömegek nem a történelem passzív szemlélői, hanem aktív alkotó tényezői;
- nemcsak a megtörténtről, a tényekről tájékoztat, hanem előremutató, felkészít a feladatokra is;
- figyelembe veszi a közvélemény tájékozódási igényét, annak kielégítését feladatának tartja, a társadalmi érdekek és az osztálycélok elsődleges képviselete alapján;
- a különböző tájékoztatási módok között a tartalmi azonosságot biztosítva, a folytonosság és a közérthetőség követelményeit betartva, változatos formákra törekszik;
- a tájékoztatási intézmények (csatornák) kiegészítik egymást. Működésükben nem az alá- és fölérendeltség szerint, hanem a párt által irányított és megvalósított együttműködés és munkamegosztás alapján működnek.

A politikai információ rendszere

A politikai információ rendszere az információ forrásainak, hordozóinak (gyűjtésének), feldolgozásának, tárolásának, továbbításának és befogadásának folyamata. (Politikai pártok, szervezetek, tömegkommunikációs intézmények, szerkesztőségek, kiadóvállalatok stb.)

A politikai információ-rendszer legfontosabb követelményei:

– Minden politikai szervezet rendeltetésének megfelelően alakítsa ki információs rendszerét, mozgásának szabályait. Az egyes szervezetek meghatározott időben és szinten összegezzenek. Az információ forrásai jól kiválasztottak és megbízhatóak legyenek. Az információ tartalmában és rendszeres továbbításában megtervezett legyen.

– Meg kell határozniuk a döntés továbbításának módját és eszközrendszerét. Indokolniuk kell a döntés szükségességét, tartalmát, a végrehajtással kapcsolatos konkrét feladatokat, a továbbításában részt vevő tájékoztatási csatornák feladatait, a munkamegosztást.

– A politikai információt gyűjtő, feldolgozó és továbbító intézmények a beérkezett jelzéseket rendszerezzék, továbbítsák rendeltetési helyére, azok valóságtartalmán ne változtassanak.

A politikai információra is érvényes, hogy feldolgozása, felhasználása során átalakul. Szűrik, dúsítják, szűkítik, amely az információnak a különböző vezetői szintek szükségletei szerinti csoportosítását, felhasználhatóbbá tételét jelenti. Ennek során előfordulhat torzítás, az információ valóságtartalmának a megváltoztatása is, amelynek jellemző okai lehetnek: az információt feldolgozók és a továbbítók politikai felkészültségének, politikai érzékenységének hiányosságai. Presztízsokok, amelyek miatt a kedvezőtlen jelenségeket nem továbbítják, tartva attól, hogy a szervezetek és azok tagságának munkáját az ilyen jellegű jelzések alapján ítélik meg. A valóságtartalom torzítását jelentheti, ha a címzettek csak azt „hallják" meg, ami számukra kedvező, ami kifejezi érdekeiket, előzetes várakozásukat.

– Jól kiválasztott legyen az információ megfelelő időközönkénti rendszeres továbbítása. Ez a felhasználhatóságot nagymértékben befolyásolja.

Gyakori tapasztalat, hogy az egyes csatornák „üres járatúak", mások pedig túlterheltek. A szervezettség növelése, a munkamegosztás fejlesztése az egyik olyan meglevő tartalék, amelynek kiaknázása növelheti az információ hatékonyságát.

A politikai információ szerepe a pártvezetés gyakorlatában

A párt belső élete, fejlődése és vezető szerepének megvalósulása szempontjából különösen fontos rendeltetése van a politikai információnak.

A szervezeti szabályzat rögzíti azokat a szervezeti elveket, amelyek alapján a pártszervezetek kapcsolatrendszere kialakul. Ezt követi az információ rendszere is, amelyről a párt X. kongresszusán korreferátumában *Biszku Béla* elvtárs a következőket mondotta: „A pártban olyan szervezett állandó belső mozgásnak kell lennie, amely egyrészt a vezetés különféle elképzeléseit gyorsan és pontosan közvetíti a párttagságnak és a pártonkívülieknek, másrészt a kommunisták és a párton kívüli dolgozók többségének véleményét, észrevételeit gyorsan és pontosan eljuttatja a vezetéshez. Ennek az állandó, kétirányú mozgásnak, mondhatnám a párt politikai vérkeringésének, sohasem szabad lelassulnia vagy szünetelnie. Ugyanilyen hiba volna, ha a párttagok és a párton kívüli dolgozók észrevételeit, véleményét a valóságot nem pontosan közvetítenék. A legnagyobb veszélyek egyike, ha elképzeléseinket, vágyainkat tényként tüntetjük fel, ha azt, amit szeretnénk, megvalósultnak hisszük. Ennek elkerülésére legfőbb biztosíték a demokratizmus fejlesztése. Úgy véljük, hogy a tömegek és a vezetés, a párttagság és a központi szervek közötti információk cirkulációjának a legfontosabb formáit, módszereit már kiépítettük, csak tovább kell munkálkodnunk a folyamat tartalmának fejlesztésén, színvonalának emelésén."[1]

A párton belüli politikai információ legfontosabb feladata, hogy szervezetten biztosítsa a gondolatcserét, a párt szervezetei és tagsága, valamint a pártvezetés között. Ez akkor biztosított, ha minden információs csatorna jól és gyorsan működik. A politikai információ állandó feladata, hogy a párt vezető testületeinek döntéseit jól közvetítse a párttagsághoz, biztosítva ezzel a

[1] A Magyar Szocialista Munkáspárt X. kongresszusának jegyzőkönyve. Kossuth Könyvkiadó. 1970. 233—234. old.

tájékozódás lehetőségét, amely elsősorban nem időbeni előnyt jelent, hanem több, mélyebb ismeretet a döntések hátteréről, a velük kapcsolatos feladatokról. Ez a feltétele annak, hogy a párttagság élenjáró megvalósítója és helyi szóvivője lehessen a párt politikájának, és küzdjön annak megvalósításáért. Ugyanilyen fontos a pártvezetés számára a visszacsatolás, annak jelzése, hogy egyes tagjai, szervezetei hogyan értelmezik, realizálják a párt politikáját. A végrehajtás tapasztalatainak objektív összegezése, a további politikai döntések esetleg előbbi döntések korrekciójának kiindulópontja lehet. Jelentős szerepet tölt be a politikai információ a kollektív vezetés és az egyszemélyi felelősség elvének érvényesítésében is.

A szükséges tájékozottság biztosítása a különböző szintű párttisztségek és az ezzel járó kötelezettségek érdemi teljesítésének egyik feltétele. Ez természetesen a testület minden tagjára vonatkozik. A megfelelő informáltság fokozza a döntésben való aktív részvételt és a döntésekért, azok végrehajtásáért érzett felelősséget.

A párt és a tömegek közötti kapcsolat a kölcsönös bizalom elvére épül. A párt nem az uralkodást, hanem a nép szolgálatát tekinti feladatának, s ennek megfelelő politikai gyakorlatot folytat. A tömegek bizalma a párt iránt két tényezőn alapszik. A helyes politika alapján folytatott gyakorlat és munkastílus eredményei következtében e bizalom egyrészt *kiérdemelt*, másrészt *előlegezett*. A jól működő, a helyzetet objektíven tükröző politikai információ feltárhatja, érzékeltetheti a kiérdemelt és az előlegezett bizalmat erősítő tényezőket, azok mélységét, rétegenkénti megnyilatkozásait és stabilitásának fokát. De jelezheti a feszültségpontokat, azok tartalmát, megnyilvánulási formáit, tényezőit is. Minél több csatornán jutnak el a jelzések a vezetéshez, annál valószínűbb a valóságos helyzet megismerése. Ebből a szempontból is hangsúlyozni kell a közvetlen tapasztalatok jelentőségét.

A párt számára elsőrendű fontosságú a párttagság véleménye és annak megismerése. A párttagság része a tömegeknek, de a legöntudatosabb része. A párttagság a közvélemény része, de a pártközvélemény informáltabb, tudatosabb, az adott kérdésekben nyilvánított véleménye általában jobban kifejezi a társadal-

mi valóságot, a közösség érdekeit. Éppen ezért bátrabb is a rendellenességek, az ellentmondások, a hibás gyakorlat feltárásában.

A párt tömegkapcsolatain belül a legdöntőbb a munkásosztályhoz való viszonya és e kapcsolat alakulása. Ezt egyetlen más társadalmi osztállyal vagy réteggel kialakult kapcsolata sem helyettesítheti. A munkásosztálynak sajátos osztályérdekei vannak. A politikai információnak kötelessége ezek képviselete.

A párt és a tömegek közötti kapcsolat egyik tényezője a vezetők és a vezetettek közötti viszony alakulása. A szocializmusban is érvényes, hogy a vezetők és a vezetettek a társadalom különböző kérdéseit más-más módon ítélik meg. Ennek oka az alapvető érdekeken belül a társadalmi munkamegosztásban elfoglalt különböző hely, a társadalom szervezetében játszott különböző szerep, az adott helyzetben az egyéni érdekek különbözősége. A politikai információ feladata a vezetők és a vezetettek közötti viszony alakulásának jelzése. Részben azért, mert a vezetők tevékenysége, életmódja maga is információs forrás, részben azért is, mert a párt és a tömegek közötti kapcsolat alakításának pozitív vagy negatív tényezője lehet.

A politikai információ – folyamatos működésével – segíti teljesíteni a vezetői tevékenység különböző funkcióit. Ezért sem tekinthető a vezetéstől, a vezetési folyamattól elkülönült tevékenységnek. Jelentősége, szerepe miatt a pártszervezetek és pártpolitikai szervezetek külön szakapparátust – vagy hozzáértő politikai munkatársakat – bízzanak meg a szervezésével, tartalmi feldolgozásával, igényes elméleti gondozásával. Ez a munkamegosztásból eredő feladatelhatárolás, amelyet a vezetői tevékenység más szakterületein is megtesznek.

A politikai információ egyik sajátossága – más társadalmi típusú információktól eltérően – hogy matematikai vagy más eszközök útján kevésbé számszerűsíthető. (Vannak területek, ahol ez is szükségletté vált, pl. tagnyilvántartás.) Ez a sajátosság abból adódik, hogy a politikai információ elsődlegesen személyiségek, embercsoportok, osztályok helyzetével, tevékenységük tapasztalataival, érzelmi megnyilatkozásaikkal, a különböző szervek erre irányuló tevékenységével foglalkozik. Ez szabja meg rendeltetését, feladatkörét és nagymérvű felelősségét is.

Nemes István

A tervező munka szerepe a döntések előkészítésében

A vezetői tevékenység megszakítás nélküli folyamat, amelyben az egyes fázisokat és elemeket nehezen különíthetjük el egymástól, közöttük szoros összefüggés van, egymást kiegészítik, áthatják. Tanulmányunkban önálló elemként tárgyaljuk a tervezést és a döntést, annak ellenére, hogy a gyakorlati tevékenységben ezek elkülönült, a többi elemtől független létezése nehezen tételezhető fel. A vezetői tevékenység egyes fázisainak önálló tanulmányozására mégis szükségünk van, mert az elemző elméleti, megismerő munka lehetővé teszi a vezetés egyes elemei belső tartalmának, természetének feltárását, segítséget ad a vezetői munka egészének megjavításához.

A vezetési folyamatban az egyes elemek egymást követő műveletté – mintegy technológiai sorrenddé – kapcsolódnak össze. E sorrend belső logikai követelményeinek betartása egyik feltétele a vezetés tudományos megalapozásának, objektív jellege biztosításának. A megfelelő információra alapozott tervezés, a módszeresen előkészített döntések biztosítják a végrehajtás megszervezésnek és helyes ellenőrzésének sikerét. A vezetés hatékonysága tehát szoros kapcsolatban van azzal, hogy a vezető tevékenységében komplex módon és megfelelő arányban érvényesüljenek a ciklus egyes fázisai.

A tervezés fogalma és szerepe a vezetésben

A tervezés fogalmát, a vezetési tevékenység tartalmát különböző szerzők más és más összetevőkre bontják. A legtöbb irányzat önálló elemnek, több esetben a vezetési ciklus kiindulópontjának tekinti a tervezést, és a lényegét az előrelátásban látja.

A vezetői funkció tervező elemét a vezetési ciklusban betöltött helye és szerepe alapján a következőkben határozhatjuk meg:

A tervezés a vezetésnek az a fázisa, amelyben (sajátos szervezetével és a dolgozók aktív közreműködésével) kidolgozzák az egész szervezet célkitűzéseit, ennek megfelelő feladatokat határoznak meg, figyelembe véve a rendelkezésre álló eszközöket, erőforrásokat. A terv megjelöli a kitűzött cél elérésének különböző útjait, elősegíti a rendszer elemeinek összehangolt működését (integráló funkció). A tervezés szoros kapcsolatban van a döntéssel.

Az ember tudatos lény, tehát tevékenységét előre megtervezi. A tevékenység és az eredmények előzetes gondolati megfogalmazása minden emberi cselekedet nélkülözhetetlen része. A vezetőnek azonban nemcsak joga, hanem kötelessége is célokat kitűzni, a szervezet tevékenységét megtervezni, mert ez nélkülözhetetlen feltétele a kisebb-nagyobb kollektívák egységes, összehangolt tevékenységének.

A vezetésnek sajátos tervező funkciója van. E funkció tartalmának a meghatározásánál a következőket szükséges figyelembe venni:

A vezetést a szocialista társadalom politikai és gazdasági törvényei határozzák meg. Ennek a vezetői tevékenység egészében és részleteiben is érvényesülnie kell. A társadalom alapvető és az egyes vezetők részleges – partikuláris – célkitűzései közötti összhangot biztosítani kell. Szocialista társadalomban szoros kapcsolat van a vezetői tevékenység tervező fázisa és a népgazdaság tervszerű fejlődésének törvénye között. E kapcsolat lényege az, hogy a népgazdasági tervekben megfogalmazott feladatoknak kell alárendelni a különböző szintű vezetők célmeghatározásait. A vezető tervező munkájának azonban csak egyik

része a népgazdasági terv készítésében való részvétel, illetve ennek figyelembevétele a helyi tervkészítésekor.

– A tervezés tartalmát és szerepét a vezetés rendszerszemléletű felfogása is meghatározza. A társadalom – mint rendszer–, sajátos rendeltetésű, önálló alrendszerekből áll. A vezetés során valamennyi elemet egyetlen – a cél elérését a lehető legésszerűbben biztosító – rendszerbe kell egyesíteni. Ez csak úgy lehetséges, ha a célokat helyesen és komplex módon fogalmazzuk meg.

– A tervezés szükségességét, szerepét és jelentőségét növeli a szocialista társadalom gyors fejlődési üteme is. A dinamikus változásokat nyomon követő meghatározása a vezető számára olyan bonyolult feladatot jelent, amely egyre több időt is igényel. Rendszeres vezetői feladat a tervező, programozó szakapparátus irányítása, valamint a dolgozók bevonása a célok meghatározásába.

– A tervező funkció tartalmát meghatározza az is, hogy szoros kapcsolatban van a döntéssel. A döntés jó előkészítéséhez nélkülözhetetlen a helyzet elemzése, a célok és eszközök egységének körültekintő kimunkálása, a döntés várható következményeinek feltárása, ismerete. A tervezés ilyen módon biztosíthatja a döntések tudományos, objektív jellegét. A korszerű vezetési stílus egyik feltétele a jövő minél alaposabb megismerése, a várható változások felmérése.

A tervezés főbb jellemzőit összefoglalva megállapíthatjuk:

A tervezés célkitűző tevékenység, tehát a jövőre vonatkozik. A terv egyesíti. egységes keretbe foglalja az egész szervezet tevékenységét. Biztosítja, hogy az egységes célokat ennek megfelelő részcélokká, feladatokká bontsák. A tervezés tevékenységet határoz meg, ezért tartalmaznia kell a szervezeti feladatokat és a személyes részvétel meghatározásait. A tervezés szorosan összefügg az információval és a döntéssel, ezek között összeköttetést, kapcsolatot teremt.

A tervezés hierarchiája, tervtípusok

A tervezés hierarchiáját meghatározza a demokratikus centralizmus elvének érvényesülése, a központi akarat egységes végrehajtásának és a helyi kezdeményezés által feltárt sajátos utak és módszerek egységének biztosítása. Ennek alapja a célok egysége és a központi célok figyelembevétele és lebontása a különböző szintekre. Ez a tervezés egyik legnehezebb problémája. A magasabb szintű szervezetek célkitűzéseinek kézzelfogható részcélokra történő bontása, „lefordítása" nem könnyű feladat. Gyakori hiba, hogy a felső szinten kitűzött célokat mechanikusan lemásolják és egyszerűen átveszik. Ez rossz módszer, amely nem segíti a döntéseket és végrehajtásukat, nem nyújt segítséget a konkrét feladatok feltárásához, megállapításához, a várható problémák felismeréséhez. A másik hiba a „helytelen fordítás", vagyis a felsőbb szintű célok torzítása. Ez a helyi sajátosságok eltúlzásából, a helyi vezetés önállóságának helytelen értelmezéséből adódik. Mindkét esetben a demokratikus centralizmus elvének érvényesülése szenved csorbát.

A tervezés hierarchiája határozza meg a tervtípusokat. A terveket a bennük foglalt célok jellegéből és terjedelméből adódóan a következőképpen osztályozhatjuk:

– A politikai, stratégiai tervek az adott szintnek megfelelő legátfogóbb célokat határozzák meg. (A „politikai" jelző nem azt jelenti, hogy a terv csak politikai kérdéseket tartalmaz. Például egy vállalat egészének hosszabb időre szóló átfogó tervét is politikai típusú tervnek tekintjük.)

– A taktikai tervek a stratégiai célok egy részére vonatkoznak, azokkal kapcsolatosak és általában rövidebb időre szóló célokat határoznak meg.

– A végrehajtási (operatív) tervek tartalmukat tekintve alárendeltek a stratégiai és taktikai terveknek, kisebb részegységek rövid időszakot felölelő célkitűzéseit foglalják magukban.

A tervezés hierarchiáját illetően jelentős a szerepe a tervek szintek szerinti felosztásának és osztályozásának is. Ilyen értelemben megkülönböztetünk országos, ágazati, területi és helyi terveket. (Ezeken belül természetesen megtaláljuk a politikai, a

stratégiai, a taktikai és a végrehajtási [operatív] terveket is.) Ez a felosztás azért fontos, mert alá-, illetőleg fölérendeltségi viszonyt mutat, s ebből következik, hogy a helyi, területi terveknek biztosítaniuk kell az országos, ágazati célok realizálását is.

A tervezés hierarchiájának érvényesülnie kell tartalmi – tehát politikai, gazdasági, szociális, kulturális stb. tervek – vonatkozásában is. A politika elsődlegessége, a terv gazdasági megalapozottsága az, ami biztosítja az összefüggést, az összhangot, a különböző tervek egymásra épülését mind a célok, mind az eszközök tekintetében.

A terveket időtartamuk szerint is osztályozhatjuk. Ismerünk rövid, közép- és hosszú lejáratú terveket. Ez az osztályozás is hierarchikus. A hosszú lejáratú, távlati tervekből lebontott közép- és rövid lejáratú tervek biztosítják a tervezés egységét és azt, hogy a napi feladatokban is érvényesüljenek a hosszú távú érdekek főbb tendenciái.

A vezető tervező munkája a következő főbb elemeket tartalmazza:

– részt vesz a felsőbb szervek tervező munkájában, a felsőbb célok kialakításában;

– irányítja a saját szervezetében folyó tervező munkát;

– biztosítja a szervezet különböző egységeiben folyó munka összehangolását, és irányítja a döntéseinek előkészítésével kapcsolatos tevékenységet.

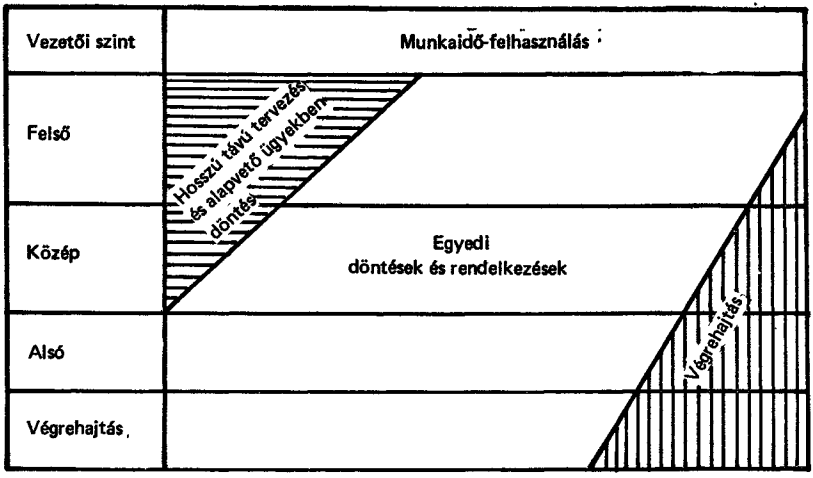
A tervezés a vezető alaptevékenységéhez tartozik, ezért – bár eltérő tartalommal – a vezetés minden szintjén szükség van rá. Ugyanakkor a különböző szintek között jelentős különbség van arra vonatkozólag, hogy a vezető milyen távlatú tervekkel foglalkozik és mennyi időt fordít a tervező munkára.

A magasabb szinteken dolgozó vezető időbeosztásának lényeges kérdése, hogy mennyi időt fordítson az operatív tevékenységgel összefüggő problémákra és mennyit a jövő formálására – a tervezésre. A rosszul szervezett vezetés, a gyenge munka jellemzője, hogy mindenki napi kérdéseken dolgozik. A szervezet normális működésének (a centralizáció helyes mértékének meghatározása mellett), az eredményes munkának többek között egyik mutatója az, hogy a magasabb vezetői szinteken dolgozó

vezetők idejük döntő részét a munka elemzésére, a távlati célkitűzések kidolgozására fordítják. Ezt az igényt szemlélteti az 1. ábra.

Ez a körülmény sokszor nehezen realizálható, mivel ez nemcsak szubjektív elhatározás kérdése, hanem bizonyos feltételektől is függ. Csak akkor biztosítható, ha a munka jól szabályozott, a hatáskörök világosan kialakultak, megfelelő a munkamegosztás a különböző szintek között, biztosított a folyó feladatok jó ellátása és a megfelelő információs rendszer.

1. ábra

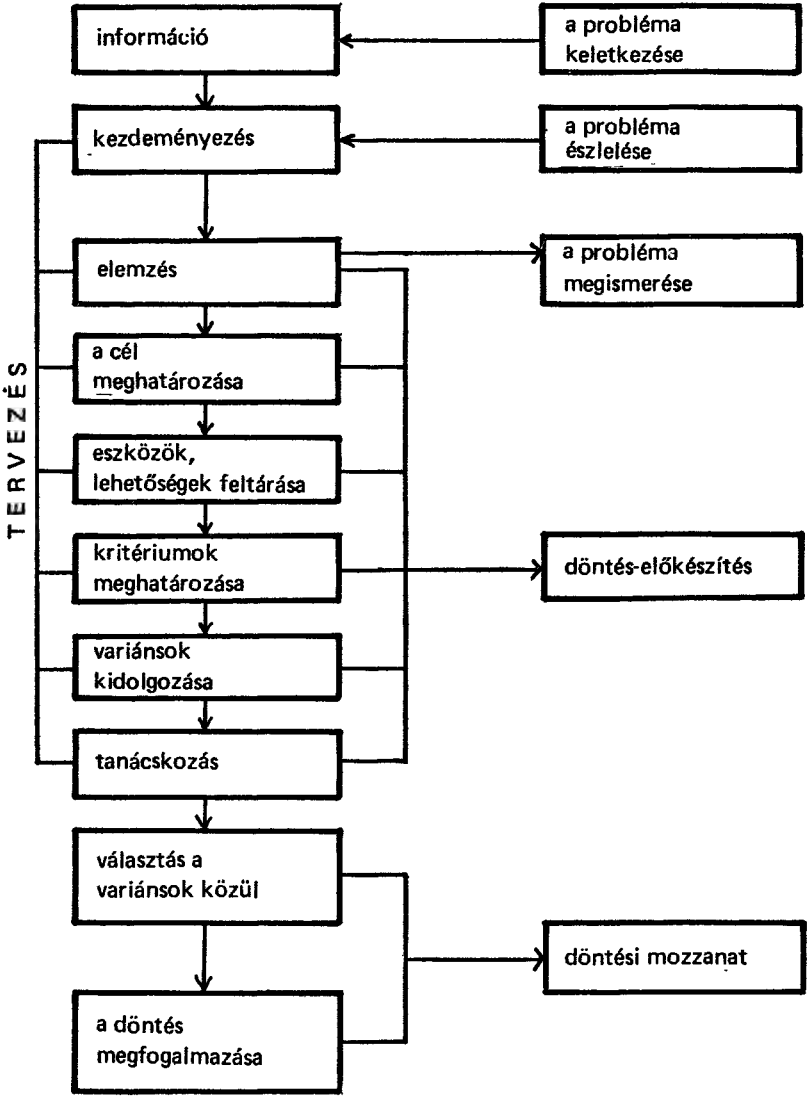


A tervezés folyamata

A tervezés folyamata számos részmunkálatra bontható. Ezt ábrázolja a „Tervezés és döntéselőkészítés vázlatos sémája" (2. ábra).

2. ábra

A tervezés és döntéselőkészítés vázlatos sémája



A tervezés folyamatának olyan modelljét látjuk, amely a tervezés és döntés kapcsolatát, összefüggéseit tárja fel.

A tervezés logikai kiindulópontja az információ. A vezetőhöz tevékenysége során rendszeresen áramlik az információ, amely tartalmilag kétféle lehet. Egy részük „csupán" tájékoztat, ismereteket nyújt különböző folyamatokról. Ezeket a vezető tudomásul veszi, nem igényelnek vezetői beavatkozást, nem késztetik cselekvésre. (Természetesen az információknak ez a csoportosítása nagyon relatív és feltételes.)

Az információk másik része a belső vagy külső helyzet változásairól, problémákról, konfliktusokról ad jelzést. Felhívják a figyelmet a korábbi célok esetleges kiigazításának a szükségességére. Ilyen esetben a vezető beavatkozására szükség van.

Ezek az információk önmagukban azonban még nem alkalmasak annak eldöntésére, mit és hogyan kell tennünk. Egymásnak ellentmondóak lehetnek és esetleg nem tárják fel a megoldás útjait.

Az információk második csoportja még nem ad alkalmat a döntésre, csak a probléma keletkezéséről ad képet. A probléma megismeréséhez, alapos feltárásához még a jól megszervezett, rendszeres információs rendszer sem elégséges. Szükség van az információ elemzés útján történő feldolgozására.

A kezdeményezés

A kezdeményezés minden alkotó tevékenységnek – a tervező munkának is – a kezdete. Az alkotó munka mindig valami újnak a kialakítását jelenti. A tervezés az egész vezetői folyamat számára kiindulás, tehát szorosan összekapcsolódik a kezdeményezéssel. (Természetesen a kezdeményezés nemcsak a tervezéshez, hanem a vezetési folyamat valamennyi eleméhez kapcsolódik. Szükség van rá a szervezésnél, az ellenőrzésnél is.) A kezdeményezés külső vagy belső hatásra alakulhat ki. Külső hatás nyilvánul meg a felettes szervek észrevételeiben, jelzéseiben, utasításaiban. A szervezeten belül kezdeményezhet a vezető és a beosztott is. A vezetés folyamatfelfogásából adódik, hogy szükség van a tervek teljesítésének ellenőrzésére, a korábbi célkitűzések

rendszeres felülbírálására. A dolgozók kezdeményezése a bírálatban, az ésszerűsítési és újítási, valamint a problémák megoldását célzó javaslatokban jut kifejezésre.

A kezdeményezésben szerepe van az ötletnek (időnként a véletlennek is), de ezt a készséget tudatosan is fejleszteni kell. A problémaérzékenység, az összefüggések keresése, a helyi ismeretek, a tapasztalat és nem utolsósorban a tanulás fontos tényezői a kezdeményezés tudatos fejlesztésének.

A kezdeményezés kibontakozása szoros kapcsolatban van mind az egyén képességével, ismeretanyagával, mind a szervezet és az egyén viszonyával. A túlságosan hierarchikus felépítés, a bürokratizmus gátolja a hatékony kezdeményezést. A hatáskörök megfelelő elhatárolása, a jogok és kötelességek ismerete, a jó munkahelyi légkör nagymértékben segíti a kezdeményezés lehetőségeit és eredményességét.

A kezdeményezés nem más, mint a cselekvés szükségességének felismerése.

Az elemzés

A kezdeményezés tartalmilag szorosan összekapcsolódik az elemzéssel. Az elemzés a konkrét helyzet konkrét vizsgálata, a helyzetet meghatározó okok és hatások felismerése céljából. Az elemzés feladata az összefüggések, törvényszerűségek feltárása, a helyzet megismerése, a változás, fejlődés lehetőségeinek kutatása.

Az elemzés biztosítja, hogy az észlelt problémák súlyát, terjedelmét időben és helyesen felismerjük. A vezetés akkor áll hivatása magaslatán, ha elkerüli a gondok és nehézségek tartóssá válását és időben biztosítja megoldásukat. A probléma helyes értékelése (lebecsülésének vagy túlbecsülésének elkerülése) a célok, feladatok helyes megfogalmazásának előfeltétele.

Az elemzés módszerei a feladatokról és a szintektől függően változóak. Megválasztásuk és alkalmazásuk körültekintést és a téma konkrét ismeretét igénylik. Más módszerek alkalmasak társadalmi, politikai, ideológiai, kulturális és mások gazdasági problémák elemzésére. Általánosan alkalmazott módszerek az

összehasonlítás, az azonosítás és a minősítés. A különféle módszerek alkalmazásához egyre inkább felhasználjuk a statisztika. a szociológia, a matematika tudományát és a korszerű technikai eszközöket. Az elemzés folyamatába bevonhatók a szervezet dolgozói is, különösen, ha érdekeltségük összekapcsolódik a vizsgált kérdéssel.

A politikai vezetésben elengedhetetlen és általánosan alkalmazott módszer az elemzés. *Lenin* a marxizmus leglényegesebb vonásának, élő lelkének nevezte a konkrét helyzet konkrét elemzését.

Az elemzéssel kapcsolatosan látnunk kell a következőket: Az elemzés nem cél, hanem eszköz, amelynek alkalmazását megfontoltan és a szükséges esetekben kell alkalmaznunk. (Gyakori probléma, hogy az elemzés megáll a helyzet feltárásánál és nem jelöli meg a kiutat.) Követelménye a célok pontos megfogalmazása. Ellenkező esetben áttekinthetetlenné válik vagy nem tárja fel eléggé a lényeges és lényegtelen mozzanatok közötti különbséget. Elemzésre szükség van mind a tervezés és döntéselőkészítés, mind a végrehajtás időszakában. Ennek elhanyagolása a döntések hatékonyságának csökkenéséhez vezethet.

Az elemzésnek a tervezés folyamatában összpontosulnia kell a döntés kidolgozására, annak várható eredményeire, a rendelkezésre álló források és eszközök feltárására.

A cél meghatározása

A célok meghatározásának alapja az elemzés. A vezető cselekvése mindig célok elérésére irányuló magatartás. Ezek a célok magukban foglalják a szándékokat, a feladatokat, az erőforrásokat, a határidőket, a mennyiségi és minőségi előirányzatokat. A cél meghatározásában szerepe van a felsőbb szervek előírásainak, valamint az adott lehetőségek elemzéséből adódó következtetéseknek. A cél meghatározásánál figyelembe veendő legfontosabb követelmények a következők:

– A rendszerszemléletből adódóan figyelembe kell vennünk a különböző szinteket, biztosítanunk kell, hogy a célkitűzések integrálják az állandó változásban levő rendszer elemeit.

– A célok maguk is egy célfolyamat részei, tehát akkor válnak megvalósíthatóvá, ha a múltra épülnek, figyelembe veszik a korábbi tapasztalatokat és rendelkezésre állnak a megvalósításhoz szükséges eszközök is.

– A célok sikeres megoldása nagymértékben függ a szabatos, pontos megfogalmazástól. Az első megfogalmazást a későbbi szakaszokban gyakran kell kiegészítenünk, pontosítanunk. Ha a cél megfogalmazása nem világos, ellentmondásos, ez negatívan hat a döntésre és a végrehajtásra is.

Az eszközök és a lehetőségek egyeztetése a célmeghatározáskor

A rendelkezésre álló eszközök és lehetőségek számbavétele, ismerete biztosítja, hogy a kitűzött célok ne óhajokon, hanem megvalósítható reális tényeken alapuljanak. A kívánt megoldás csak a követelmények és a lehetőségek egyeztetése, egységbe foglalása révén alakulhat ki. Az eszközöket és a lehetőségeket reálisan felmérni csak akkor lehet, ha ismerjük a törvényes lehetőségeket, a tudomány által feltárt eredményeket, a gyakorlati tapasztalatokat a rendelkezésre álló szellemi és anyagi forrásokat. A cél meghatározása és a lehetőségek feltárása szoros kapcsolatban van egymással, gyakori a visszacsatolás. A lehetőségek reális felmérése megváltoztathatja a korábbi célokat és szükségessé teheti újabb információk szerzését és az elemzéshez való visszatérést is.

A követelmények meghatározása

Az elemzéssel, a célmeghatározással, az eszközök és a lehetőségek feltárásával a tervezőmunka során olyan szakaszba jutunk, amikor már kialakulnak (vagy kialakulóban vannak) a megoldás lehetséges változatai. Mielőtt a különböző variánsok kidolgozására sor kerülne, olyan követelményrendszer meghatározására van szükség, amelynek segítségével választhatunk a kínálkozó lehetőségek között. Ez azt jelenti, hogy meg kell határoz-

nunk a követelményeket (relatív tényezők, abszolút tényezők), amelyeket feltétlenül vagy részben a lehetséges megoldásoknak ki kell elégíteniük. A feltétlen követelményeket rendszerint már a korábbi szakaszokban is ki kell alakítani. A relatív követelmények rendszerint csak az eszközök és a lehetőségek feltárása után dolgozhatók ki. Ezek lehetnek mennyiségi és minőségi mutatók és rendszerint a korábbi fő célkitűzésekre és a távlati tervekre épülnek. Ezek a követelmények lehetnek politikai, gazdasági, műszaki jellegűek stb. Kiválasztásuknál ügyelni kell az egyoldalúság elkerülésére (pl. politikai kérdések eldöntésénél az azokkal összefüggő gazdasági következményeket, gazdasági kérdéseknél a velük kapcsolatos politikai hatásokat is figyelembe kell vennünk). A tényezők megválasztása kihat a variánsok kidolgozására és így a döntésre is.

Variánsok kidolgozása

A tervezés és a döntés alapkoncepciójához tartozik, hogy egy adott cél elérésének többféle helyes megoldása lehetséges. A tervezés fontos feladata, hogy feltárja és minősítse ezeket a megoldásokat. A variánsok kidolgozásánál a cél elérése érdekében számításba vehető helyes és reális lehetőségeket, azok pozitív és negatív oldalait minősítjük.

Már az elemzés és a cél meghatározása során különböző variációk adódnak. Amennyiben ezek kielégítik a választási lehetőséget, nincs szükségünk más alternatívák keresésére. Bonyolult kérdéseknél általában nincsenek magától értetődő megoldások, tehát a megoldás módját fel kell kutatnunk, ki kell dolgoznunk.

A variációk kidolgozásában nagy szerepe van a dolgozó kollektíva tanácskozásainak, a tudományos módszereknek (modellkészítés, prognózisok, különböző matematikai módszerek). A variációk kidolgozásának alapja a különböző megoldások előnyeinek és hátrányainak egybevetése, a bizonytalanság és az ebből eredő kockázat elemzése és csökkentése.

Különös gondot kell fordítanunk a társadalmi feladatok, a minőségi jelenségek, az elvi szempontok helyes értékelésére és figyelembevételére. A társadalmi-politikai döntések alternatívái

általában nem számszerűsíthetők és a közöttük levő különbségek értékelése szubjektív mérlegelést tesz szükségessé. E területen döntő ismérvnek a marxizmus-leninizmus, a társadalmi törvények, a párt politikájának és határozatainak ismeretét és betartását kell tekinteni. Társadalmi kérdésekben az ítélőképesség szoros kapcsolatban van a politikai tudásszinttel.

A variánsok kidolgozásában egyre inkább felhasználjuk a prognosztika eredményeit. Napjainkban valamennyi szocialista országban fejlődik a prognosztika tudománya és alkalmazása egyre több haszonnal jár elsősorban a népgazdaság vezetési szintjein, de a társadalmi-politikai szférában is.

A prognózisok a jelenlegi ismereteink alapján felrajzolják a várható fejlődés jövőben kialakuló fő tendenciáit. A prognosztika tehát ismert tényekre és igazolt összefüggésekre épül.

A tudományos előrelátás, a prognosztika kialakulásában úttörő szerepe van a marixzmus-leninizmusnak. A társadalom fejlődéstörvényeinek feltárása adta az első tudományos alapot a jövő előrelátásához. *Marx* és *Engels* műve „A kommunista kiáltvány", *Leninnek* az imperializmusról és a szocializmus kialakulásáról írott művei igazolják a társadalmi prognosztika jogosultságát, tudományos jellegét és lehetőségeit. A tudományos-technikai forradalom, a tudományok gyors fejlődése megteremtette a jövőkutatás kifejlesztésének további feltételeit. Napjainkban az egyre gyorsuló társadalmi, politikai, tudományos és technikai fejlődés mind nélkülözhetetlenebbé teszi a jövő megközelítő pontosságú körvonalazását, ismeretét. A prognosztika és a tervezés egyre szorosabban összekapcsolódik egymással. A prognózisok választási lehetőséget adnak a terv cselekvési programjához, amelynek alapján optimális döntés keletkezik. A prognosztika – társadalomtudományi területen – jellegéből adódóan – elsősorban a távlati tervezéssel kapcsolatos. Alkalmazása tehát elsősorban azokon a szinteken célszerű, ahol hosszú távú célokat dolgoznak ki.

A tervezés a döntés-előkészítés befejező fázisa, a kidolgozott variánsok mérlegelése a munkatársakkal, a párt- és társadalmi szervezetekkel. A vezetőnek, a tervezés tartalmától, céljaitól függően politikai kérdésekben meg kell ismernie az illetékes párt- és szakszervezeti szervek álláspontját, s erre figyelemmel

dönthet. Ebben a szakaszban meg kell hallgatnia mind a célkitűzéseket támogató, mind az azokat ellenzők véleményét. Valamennyi érv körültekintő és alapos mérlegelése után születhet helyes döntés. A tanácskozásnak nem csak politikai jelentősége van. Az alaposan megvitatott célok valószerűbbek, a dolgozók jobban megértik, ezáltal a végrehajtás is gördülékenyebb, és valóban kollektív lehet.

A politikai munka tervezése

A politikai vezetésnek éppen úgy eleme az információ, a tervezés, a döntés, a szervezés és az ellenőrzés, mint például a gazdasági, vagy minden más vezetésnek. A politikai vezetésben is egyre nagyobb jelentőségű a tervezés. Jól érzékelhető ez a párt és tömegszervezetek munkatervei összeállításánál, az aktivisták feladatokkal való ellátásánál, a párt-, szakszervezeti és KISZ-oktatás tematikájának kidolgozásánál és a foglalkozások megszervezésénél, a mozgalmi munka hatékonyabbá tételét célzó tartalmi és szervezeti feladatainak meghatározásánál stb. Ismeretes, hogy a politikai munka rendkívül szerteágazó, összetett feladat. Eredményesen megoldani e feladatokat csak akkor lehet, ha tervszerűen és helyes munkamegosztással dolgozunk. Ennek viszont feltétele az átgondolt, céltudatos és megfelelően határidőzött politikai, mozgalmi terv.

A politikai munka tervezésének lényege, hogy a párt általános politikájára épülve meghatározza az adott szintnek és területnek megfelelő célokat és az elérésüket biztosító módszereket, tennivalókat. A tervezés során figyelembe kell venni a legfontosabb társadalmi összefüggéseket, fel kell mérni a rendelkezésre álló erőket, a végrehajtás célszerű ütemét, s meg kell tervezni a megvalósulás folyamatos ellenőrzését is.

A politikai munka tervezésének általános követelményei:

– A különböző szintű terveknek a párt általános és helyi politikájára, határozataira kell épülnie, annak megvalósulását kell szolgálnia.

- Érvényesíteni kell mind tartalmi, mind szervezeti vonatkozásban a demokratikus centralizmus elvét.

- Biztosítani kell a szervezett, céltudatos munkát, az ösztönösség és a véletlenszerűség kiküszöbölését.

- Összhangot kell teremteni a politikai, a gazdasági, az ideológiai stb. területeken jelentkező feladatok között, biztosítva a legcélszerűbb munkamegosztást a párt, az állami és gazdasági szervek, valamint a tömegszervezetek között.

- A terv akkor jó, ha a főbb politikai feladatokat tartalmazza, ha segítséget nyújt a döntő láncszem kiválasztásához és az erők koncentrálásához.

- A tervezés kollektív munka, ugyanakkor a tervnek is segítenie kell a kollektív vezetés és az egyszemélyes vezetés elvének együttes érvényesítését.

- A politikai munka tervezése intézményesen biztosítja a kezdeményezést, a rugalmas alkalmazkodást a valósághoz, a változó élethez.

- A politikai terv is helyzetelemzésre épül és a lehetőségeknek megfelelően variánsokat, alternatívákat dolgoz ki a döntések számára.

- A politikai terv és a tervezés nem cél, hanem eszköz a hatékony munka érdekében.

- A politikai terv készítésében nagy szerepet kell biztosítani a választott szerveknek, a testületeknek és az aktivistáknak.

A Magyar Szocialista Munkáspárt gyakorlatában általában háromféle tervtípus fordul elő:

- A két kongresszus közötti ötéves időszakra szóló feladattervek. Ezeket a politikai vezetés legfelsőbb szintjein készítik el a Központi Bizottságnál és a megyei pártbizottságokon.

- Az éves munkaprogramok, amelyek a legfelsőbb pártszervek határozataira, munkaterveire, valamint az adott pártszerv saját korábbi döntéseire épül. Éves munkaprogramot valamennyi pártbizottság készít.

- Féléves munkatervek, amelyek a felsőbb szervek határozataira és ajánlásaira épülve meghatározzák a testületi ülések programját, a különböző rendezvények tervét, továbbá ajánlásokat tartalmaznak más szervek számára. Féléves munkatervet valamennyi pártszervezet készít.

Minden munkatervnek tartalmaznia kell a feladat felelősét, az elvégzendő munka határidejét és általában előírja a megoldás főbb módszertani eljárásait is.

A tervezés célja és értelme a konkrét tennivalók, a cselekvés segítése a feladatok eredményes elvégzése érdekében. A terv megvalósítása nem mindig az előzetes elképzelések betű szerinti végrehajtását jelenti. A célok a munka folyamatában kiigazításra szorulhatnak, esetleg a szükségletek és a lehetőségek későbbi, jobb felismerése, vagy valamilyen előre nem látható változás bekövetkezése miatt. A vezetőnek, a testületnek tehát állandóan figyelemmel kell kísérnie, mégpedig összevetve a valósággal, a gyakorlattal. A szükséges változtatásokat általában az operatív (rövid távú) tervben célszerű megoldani.

A munka megtervezése a végrehajtás ellenőrzése egy folyamatrendszerben megy végbe. A gyakorlatban a tervezés gyakran nem is különül el olyan élesen a végrehajtástól, mint például a vállalati tervek készítésénél. A tervezés egyes elemei időben összefonódhatnak a végrehajtás részleteivel, de tervre mindenképpen szükség van, mert e nélkül a cselekvés nem lehet szervezett és eredményes. A tervezés folyamatának egyes elemei biztosítják a körültekintő döntés előkészítését.

A vezetői döntés

A vezetéssel foglalkozó irodalomban nagy helyet foglalnak el a vezetői döntés elméleti és gyakorlati kérdései. A döntés kétségtelenül a vezetői tevékenység legfontosabb eleme, de a vezetés és a döntés nem azonos fogalmak. A döntés csak egyik mozzanata a vezetési folyamatnak, mégpedig olyan mozzanata, amely szoros kapcsolatban áll a döntést megelőző és a döntést követő vezetői tevékenységgel.

A helyes döntési eljárások, módszerek kidolgozása, megismerése a vezetői munka színvonala emelésének, hatékonysága megjavításának jó eszköze. Ezért fokozódik az érdeklődés – a többi között – a különböző matematikai módszerek és a számító-

gépek iránt is. A döntési folyamat elemzése, megismerése, a matematikai módszerek és a számítógépek alkalmazásának tanulmányozása tehát fontos segédeszköz a vezető számára. Ugyanakkor hangsúlyozzuk, hogy mindezek nem pótolhatják a vezető személyes, konkrét munkáját. A vezetői döntés politikai, gazdasági és állami területen egyaránt továbbra is olyan sajátos, személyhez és emberi tulajdonságokhoz kötődő folyamat, amelyet nem helyettesíthet semmiféle gép, eszköz vagy más tudományos módszer. Kétségtelen azonban, hogy ezek a módszerek és alkalmazásuk jelentősen hozzájárulhatnak a vezetői döntések tartalmának, minőségének megjavításához. Felhasználásuk bizonyos döntések esetén (jelenleg elsősorban gazdasági területen) speciális szakembereket igényel. Ebből nem következik az, hogy a vezetőnek matematikusnak kell lennie. A matematikai módszerek kidolgozására, a számítógépek programozására speciálisan képzett szakemberek állnak rendelkezésre. A vezetőnek alapvetően ahhoz kell értenie, hogy világosan fogalmazza meg a problémát, helyesen adja meg a megoldandó feladatot, és a gépek által kidolgozott variánsok közül tudja kiválasztani a legjobbat.

A döntés fogalma és fajtái

A döntés valamely cél elérésére irányuló elhatározás, általában alternatív lehetőségek közötti választás, amely többnyire meghatározza a cél elérésének a módjait is. A döntés mindig kockázattal és felelősséggel jár. Mindebből az is kitűnik, hogy a döntésre három mozzanat jellemző: a tudatosság, a választás és a cselekvés.

Mint azt a tervezőmunka, a döntéselőkészítés folyamatának tárgyalásakor már láttuk, különböző helyzetekben a lehetséges cselekvésnek általában többféle változata létezik. A különböző változatok a konkrét lehetőségek mellett, természetesen ellenérveket is tartalmaznak, amelyeket szintén mérlegelni szükséges.

A vezetői döntést tágan értelmezve e fogalom körébe tarto-

zik: döntés minden ügyben, melyet a vezető hatáskörébe utaltak; a vezetése alá tartozó szervek döntéseinek elvi irányítása és felülvizsgálata; a hatáskörét meghaladó kérdésekben és ügyekben javaslatok készítése felsőbb szervek döntései számára.

A döntések szükségességét a gyakorlat naponta igazolja. A vezetett rendszer és a környezet is állandó mozgásban van, változik, amelyekre megfelelő módon kell reagálni. Ez teszi szükségessé és folytonossá a vezető döntési funkcióját, a döntés viszont a vezetési folyamat állandó megújításának nélkülözhetetlenül fontos eleme.

A döntést objektív és szubjektív tényezők befolyásolják. Objektív tényezők: az információk mennyisége és minősége, valamint a döntés megvalósításához rendelkezésre álló eszközök. A szubjektív tényezők között a legfontosabb: a vezető (vezetőtestület) hozzáértése, valamint döntési készsége. A vezetés fejlesztésének egyik fontos feladata, hogy minimumra csökkentse a szubjektív tényezőkből adódó negatív hatásokat és biztosítsa a döntés számára az objektív feltételek legkedvezőbb mértékét.

A döntéshozatal módjainak fejlődésével különböző döntési fajták alakultak ki.

A szakirodalom három alapvető döntési formát jelöl meg, ezek a következők:

Az empirikus, intuitív (hagyományos, szubjektív) döntés a legegyszerűbb – eredeti – döntési mód, amely a lineáris vezetési rendszerben egyszerű feltételek között érvényesül. Az jellemzi, hogy a vezető – tapasztalataira támaszkodva –, ítélőképessége és kombinációs készsége alapján személyesen dönt. Ez a döntés közvetlen módja, mely azonnal és közvetlenül eljut a végrehajtóhoz. Az ilyen döntés általában egyetlen megoldásként jelentkezik, tehát nincs választási lehetőség. Jellemzője a szubjektivitás, mert nagymértékben függ a vezető tapasztalatától és pillanatnyi hangulatától.

A módszeres döntés kialakulása a Taylor-féle tudományos igényű vezetés létrejöttéhez kapcsolódik. Ez a döntési mód közvetlenül még nem használja fel a tudományok eredményeit, inkább csak a módszereit hasznosítja. Összefügg a vezetés funkcionális szervezetének kiépülésével, a lineáris-törzskari rendszer kialakulásával. Ennél a döntési módnál már nem egyetlen sze-

mély elképzelései és tapasztalatai érvényesülnek, hanem a szakmai szervek, a munkatársak állásfoglalásai is. A döntés alapja: különböző adatok, tények és feljegyzések elemzése. A módszeres döntésre jellemző, hogy a döntések eredményeit is figyelemmel kíséri és ezeket a későbbi döntéseknél hasznosítja. Ezáltal javul a döntés minősége, emelkedik a vezetés színvonala.

A tudományos (egzakt) döntés a kibernetika hasznosításával terjedt el a gyakorlatban. Lehetővé vált a tudományok közvetlen felhasználása a döntésekhez szükséges variációk kidolgozásában. A számítástechnikai eszközök felhasználása a döntési folyamatban a következő munkamegosztást teszi lehetővé: a folyamat első szakaszában a vezető megfogalmazza a problémákat és a célokat; a másodikban a szakemberek kidolgozzák a lehetséges megoldásokat; a harmadik szakaszban a vezető kiválasztja a célnak legjobban megfelelő megoldást. A döntéshozatalnak ez a módja szélesíti a munkamegosztást, objektívabbá teszi az állásfoglalást, lehetőséget ad a véletlen elem kiküszöbölésére és a vezetőt a feladat alaposabb átgondolására ösztönzi.

A döntéshozatal felsorolt módszereinek értékelésénél figyelembe kell venni, hogy a döntési mód, a vezetési stílus és a problémák között összefüggés van. Említettük már, hogy egyszerűbb ügyekben, rövid időre szóló döntéseknél nincs szükség technikai eszközökre, a vezető tapasztaltsága, hozzáértése a meghatározó. A politikai vezetésben is nagyobb szerepe van a mérlegelésnek, a feladatok „gondolati" megoldásának, a kollektíva, a szervezetek dolgozói véleményének, mint a matematikai módszerek alkalmazásának. Nem szabad tehát elavultnak tekinteni az empirikus és a módszeres döntést, amint hiba volna azt hinni, hogy az egyetlen korszerű döntési mód a tudományos, műszaki, technikai eszközök igénybevétele.

A döntéseket csoportosíthatjuk tartalmuk és a téma fontossága szerint is. Megkülönböztethetünk tehát koncepcióra vonatkozó döntési szinteket, ahol a feladatok egyszeriek, hosszú távúak és ezért e döntések nagy jelentőségűek. Ilyen a stratégiai szint. A politikai jelentőségű döntések általában ide tartoznak. A stratégiai szinteknek alárendeltek az operatív szintek (a taktikai és a végrehajtási szint) ismétlődő feladatokkal, rövid távú célokkal kapcsolatos döntéseket tartalmaznak. A döntések-

nek ez a felosztása hierarchikus, vagyis az elvi és a magasabb szintű és célú döntéseknek vannak alárendelve a gyakorlati, helyi feladatokkal foglalkozó döntések.

A döntéseket csoportosíthatjuk időhatáruk szerint is (hosszú és rövid lejáratú döntések); szabályozottságuk szerint lehetnek programozott és programozatlan döntések. (A programozott döntések meghatározott esetekre előírt utasítások. A programozatlan döntések egyedi esetekre vonatkoznak, ahol a döntésnek több alternatívával kell számolnia.) A döntéseket feloszthatjuk a döntés szubjektuma szerint egyszemélyi és testületi döntésekre. Szervezeti helyük szerint pedig megkülönböztetünk átruházható és át nem ruházható döntéseket.

A döntés követelményei

A helyes döntés ismérveit a következőkben határozhatjuk meg: A döntéseknek tudományosan megalapozottnak kell lenniük. E követelmény akkor érvényesül, ha a döntés megfelel a társadalom objektív törvényszerűségeinek, a politikai követelményeknek, ha a konkrét helyzet alapos elemzésére és a társadalmi viszonyok fejlődésének előrelátására épül, valamennyi lényeges oldalt és kapcsolatot figyelembe véve. Látnunk kell tehát előre, hogy döntésünk megvalósítása nem lesz-e ellentétes más döntésekkel. A döntések tudományos megalapozottságát biztosítja a szakszerűség is. Ennek érvényesülése – mint láttuk – szoros kapcsolatban van a tervezéssel, a döntéselőkészítés folyamatával.

A döntések nem lehetnek törvénysértőek, szabályokba ütközők és nem lehetnek ellentmondásosak sem.

A döntésekben biztosítani kell az egyszemélyi és a kollektív vezetés összehangolását. Ennek hiánya hátrányos következményeket von maga után. A vezetés személyi kisajátítása, a vezető kollektíva háttérbe szorítása bürokratizmushoz, adminisztratív, parancsuralmi eszközök kialakulásához vezethet. Az is hiba, ha a testületi vezetés nincs összekapcsolva a személyi felelősség

elvének az érvényesítésével. Az ilyen vezetési és döntési módszer akadályozza a gyors eredményes végrehajtást és felelőtlenséghez vezet.

A döntés csak akkor érheti el célját, ha a hatáskörök és az illetékesség betartásán alapul. E keretek között viszont a döntés nemcsak jog, de kötelesség is.

A döntések csak akkor szolgálják jól a cél elérését, ha konkrétak, egyértelműek, világosan megfogalmazottak. A konkrétsághoz tartozik az is, hogy a döntéseket meghatározott végrehajtóknak kell címezni és elő kell írni a megvalósításhoz szükséges időt is.

A döntés nem lehet helyes, célszerű, ha nem időszerű. A döntés mindig valamilyen változásra, problémára reagál. A probléma keletkezése és felismerése ritkán esik egybe, idő telik el a döntés előkészítésével és a döntéshozatallal. Ehhez hozzá kell még számítani a döntés végrehajtásához szükséges időt is. A döntés időszerűsége akkor optimális, ha minél kevesebb idő telik el a probléma keletkezése és megoldása között. Ezért a késedelmes döntés mindenképpen hátránnyal jár. Ez természetesen nem jelentheti azt, hogy gyorsan, de megalapozatlanul döntsünk és azt sem, hogy a szükéges feltételek megteremtése nélkül határozzuk el a végrehajtást.

A döntéshozatal folyamata

A döntés folyamata – mint azt az 1. ábrán láthatjuk – a következőket foglalja magában: a probléma felismerését, a döntés előkészítésének különböző fázisait, választást a variánsok közül és végül a döntés megfogalmazását. A döntési folyamat és a döntés mozzanata nem azonos. Azonosnak tekinteni nagy hiba volna, mert ez a döntés előkészítésének elhanyagolásához vezetne és kiiktatná a munkatársak részvételének, valamint az elemzésnek a lehetőségét. A döntés mozzanata a variánsok közötti választást tartalmazza. A helyesen kidolgozott variánsoknak egymáshoz értékben közel álló végrehajtható és helyes al-

ternatívákat kell nyújtaniuk. (Nem jelent alternatívát egy helyes és egy rossz megoldási lehetőség.) A döntési folyamat e fázisában a választás különböző nézetek összeütközésére ad lehetőséget. A döntés szempontjából előnyös, ha a vezetői tanácskozásokon különböző vélemények hangzanak el, és vitában alakul ki a leghelyesebb vélemény, álláspont. A vélemények ütközése szükségessé teheti a visszacsatolást, a korrekció, a helyesbítés lehetőségét. A döntési folyamat a döntés megszerkesztésével és megfogalmazásával zárul. A döntésben tükröződniük kell az elhangzott véleményeknek, és tartalmaznia kell a végrehajtás feladatainak pontos és részletes meghatározását.

A döntéshozatalnak van néhány fontos szervezeti és elvi vonatkozása. Pontosan meg kell határoznunk, hogy az adott szervezetben ki és milyen döntésre jogosult. Biztosítanunk kell, hogy a döntési hatáskör és a felelősség megegyezzen. Ez a felelősség áthárításának, elmosódása elkerülésének egyik fontos feltétele. Mindig az a vezetői szint döntsön, amelynek ehhez elegendő információ áll rendelkezésére. Gondoskodnunk kell a döntési hatáskör megfelelő elosztásáról és a decentralizálásról annak az elvnek megfelelően, hogy felső szintű vezetés ne döntsön olyan ügyben, amely alsóbb szinten is eldönthető. Az első számú vezetőnek a döntési hatáskörök helyes kialakítása esetén csak lényeges elvi kérdésekben kell döntenie, a rutindöntéseket megfelelő szabályozottsággal a szervezethez tartozó munkatársakra kell bízni.

A különböző szervezetek önállóságának és felelősségének növekedése szükségessé teszi a döntési rendszer állandó fejlesztését. Ennek megfelelően a döntéshozatal helye állandóan változik.

A döntések decentralizálásának természetesen feltételei vannak. Ahhoz, hogy a hatáskörökkel megfelelően lehessen élni, anyagi és szervezeti feltételek (eszközök) szükségesek. Ezért a decentralizálásnak korlátai is vannak. Csak olyan ügyekben lehet hatásköröket leadni, amelyekhez az anyagi és személyi feltételek biztosítottak. A decentralizálás nem érintheti a központosítás, a centralizáció igényét és szükségességét. A kettőnek egymással összhangban kell lennie, a hatáskörök leadásának a

központi célok eredményesebb, jobb végrehajtását kell szolgálnia.

A döntések minősége nagymértékben függ a döntésre jogosult, illetékes vezetőtől. Ezért szükséges, hogy a különböző szintű vezetők megfeleljenek a káderpolitikai követelményeknek, rendelkezzenek a döntéshez szükséges szakmai, politikai felkészültséggel, képességekkel és vállalják a döntéssel járó felelősséget. A különböző vezetői döntések javításának fontos feltétele a beosztottak hatáskörének és felelősségének figyelembevétele. A felkészült vezető tisztában van azzal, hogy az alsóbb szinteken dolgozó vezetők általában jobban ismerik a területüket, ezért – saját túlterhelésének csökkentése érdekében is – arra törekszik, hogy fokozza ezeknek a vezetőknek az önállóságát, természetesen elvi segítséget adva számukra.

A döntési képesség kifejlesztésében fontos szerepe van a gyakorlatnak és a tapasztalatnak. A vezető döntései általában annál jobbak, minél többször döntött már hasonló kérdésekben. Következésképpen a vezetői utánpótlás nevelésének egyik eszköze a döntési gyakorlat megszerzése. Az a körültekintő vezető, aki közvetlen munkatársai, beosztottjai számára biztosítja a döntések gyakorlásának lehetőségét és bevonja őket a munkába.

Dönteni tehát mindig ott kell, ahol együttesen biztosítható a döntéshez szükséges tájékozottság, a végrehajtáshoz szükséges hatáskör, a felelősség érvényesítésének lehetősége, továbbá a személyi alkalmasság és érdekeltség.

A döntés meghozatalával a vezetői munka nem fejeződik be. A döntés megvalósítása a végrehajtás megszervezésétől, a helyesen kialakított, tartalmas ellenőrzéstől függ. A végrehajtás tapasztalatainak elemzése során előfordulhat, hogy a korábban helyes döntéseket meg kell változtatni. A vezetőnek tehát ügyelnie kell arra, hogy döntései ne legyenek visszavonhatatlanok, ha azokat a gyakorlat, az élet, a fejlődés túlhaladta.

Baranya Sándor

Szervezési feladatok a vezetésben

A szervezés fogalma

A szervezés fogalmának tartalmát a szakemberek különbözőképpen határozzák meg. E különbségek egy része indokolt, hiszen azok a szervezés, a szervező munka különböző oldalait, összefüggéseit mutatják be. A szervezés például: a napi operatív feladatok rendezése; a szervezet fejlesztése; szabályozó tevékenység; folyamatok és ezeknek megfelelő szervezet kialakítása és így tovább. Érzékelhető, hogy a meghatározások a szervező munka különböző oldalaira, területeire, feladataira irányítják a figyelmet. *Afanaszjev* például azt mondja, hogy „a szervezést mint az *irányítás funkcióját* röviden úgy határozhatjuk meg, mint az emberek tevékenységét, amely arra irányul, hogy *megteremtse az irányítás objektumának és szubjektumának rendezett állapotát, valamint egymás közti kapcsolataikat.*"[1]

E megállapításhoz a következő megjegyzést fűzzük. A szerző rendszerelméleti nézőpontból tárgyalva a társadalmat, azt mint önvezérlő rendszert fogja fel. Minden önvezérlő rendszer két alrendszerből áll, a vezérelt és a vezérlő alrendszerekből. „A társadalom vonatkozásában ezeket az alrendszereket az irányítás objektumának és szubjektumának nevezzük."[2] Tehát az irányítás objektuma mindig a vezetett szervezet, az irányítás szubjektuma pedig mindig a szervezet vezetőjét, vagy *vezetését* jelenti. Látnunk kell, hogy *Afanaszjev* a vezetést nem a szerve-

[1] *V. Afanaszjev:* A társadalom tudományos irányítása. Kossuth Könyvkiadó 1969. 208. old.

[2] Ugyanott, 24. old.

zettől – adott esetben a társadalomtól – elszakítva, azzal szemben önállósulva kezeli, hanem ugyanahhoz a rendszerhez tartozó egyik alrendszerként tárgyalja. Egyébként is az irányító és irányított fogalmaknak mindig csak együtt van értelmük és létjogosultságuk. Megkülönböztetésüknek csak eltérő funkciójuk miatt van értelme. A szervezésnek e meghatározása eléggé általános és kissé leszűkített, mert csak a szervezet és vezetése közötti rendezett állapot és kölcsönös kapcsolat kialakítására irányítja figyelmünket. A szervező tevékenység lényegének jobb megközelítését adja az üzem- és munkaszervezés területére alkalmazott következő meghatározás:

„A szervezést olyan tevékenységnek tekintjük, amely *meghatározott cél érdekében munkafolyamatok* és azok ellátására hivatott *szervezetek* általában *ember–gép-rendszerek létrehozására, illetve fejlesztésére, működésük* rendjének tartalmi és formai előírásaira, a munkaerő, a munka tárgya, a munkamódszer és munkaeszköz optimális összehangolására irányul."[3]

Fenti meghatározás jól mutatja a szervező tevékenység lényegét, amennyiben meghatározott céloknak alárendelten:

– folyamatok kialakítására;

– ezek ellátására alkalmas szervezetek létrehozására és fejlesztésére;

– ezen szervezetek működésének formai és tartalmi előírásaira;

– és az erőforrások optimális összhangjának megteremtésére irányítja figyelmünket. E meghatározás nem egyoldalú és gyakorlatilag jól alkalmazható.

A vezetés és a szervezés viszonya

A szervezés a vezetési tevékenység viszonylagosan önálló – de a többi folyamattal elválaszthatatlanul összefüggő – eleme. Jellegzetessége, hogy a vezető tevékenységének állandó és rend-

[3] Az üzem -és munkaszervezésről. Kossuth Könyvkiadó 1972. 23. old.

szeres tartozéka. A szervezés közvetve vagy közvetlenül kiterjed a társadalmi élet minden területére. Fejlődésének ütemét, módszerét és mértékét mindenkor a társadalom termelési módja határozza meg. *Engels Starkenburghoz* írott levelében a következőket mondja: „Ha, mint Ön állítja, a technika nagyobbrészt a tudomány állásától függ, úgy a tudomány még sokkal inkább függ a technika *állásától* és *szükségleteitől*. Ha a társadalomnak valamilyen technikai szükséglete van, úgy ez jobban fejleszti a tudományt, mint tíz egyetem."[4] *Engelsnek* ezt a megállapítását a társadalom szükségleteinek egészére vonatkoztatjuk. A vezetés feladata nem lehet más, mint a szükségletek időben történő felismerése és kielégítésük feltételeinek biztosítása. Napjainkban e feltételek egyike és különösen fontos eleme a társadalom szervező tevékenysége, a szervező munka színvonalának fokozása a társadalmi élet minden területén.

A vezetés és szervezés viszonya, illetve az elsődlegesség kérdése a szakemberek körében vitatott. A vezetés része-e a szervezésnek, vagy fordítva, a szervezés a vezetésnek? Nézetünk szerint a vezetés (irányítás) és a szervezés az egész és a rész viszonyával analóg. A kettő közötti különbség az, hogy *a vezetés az elsődleges*, a domináns, amely meghatározza a szervezés elveit és módszereit, a saját célkitűzéseinek megfelelően. Ugyanakkor a szervezés visszahat a vezetésre és a szervezetre oly mértékben, hogy gyakran összemosódik a kettő közötti határ. Itt tehát egy dialektikus kölcsönhatással állunk szemben. Ezért csak elméletileg jogosult e két fogalmat megkülönböztetnünk, a gyakorlatban ennek nincs értelme. A vezetés által adott szervezési elvek határozzák meg a tevékenység struktúráját, mechanizmusát, éppen ezért a vezetés és a szervezés lényege a folyamatban levő kölcsönhatásukban van.

A Magyar Szocialista Munkáspárt Központi Bizottsága 1971. december 1-i határozata – a többi között – megállapítja, hogy: „Az üzem- és munkaszervezés fejlesztésével el kell érni, hogy a szervezés a vállalati vezetés egyik alapvető funkciója legyen, a vállalati vezetés és a vállalati szakemberek rendszeres tevékeny-

[4] *Engels*—H. Starkenburghoz. *Marx—Engels:* Válogatott levelek. Szikra 1950. 545—546. old.

ségévé váljon"[5]. Ebből kitűnik, hogy a szervezés alapvetően vezetési funkció. Ez nem jelenti azt, hogy egyes részeit a vezető nem ruházhatja át másra.

A vezetés és a szervezés dialektikus kölcsönhatása mellett rá kell mutatnunk a szervezés viszonylagos önállóságára is. A munka társadalmasodásának mai szintjén a magas fokú szervezettség nagymértékben befolyásolja a munka hatékonyságát. E felismerés teremtette meg az önálló szervezéstudományt is. A szervezés azonban sosem lehet öncélú, hanem mindig a célkitűzésnek alárendelt tevékenység.

A vezetés és a szervezés viszonyát helyesen fejezik ki az alábbiak: „A *vezetés* szempontjából ezek a kapcsolatok... a következők: – működő gazdasági rendszerben a szervezési tevékenységhez a vezetés megbízása, döntése, utasítása szükséges. A vezetésnek ugyanis meghatározó szerepe van a szervezési célok kitűzésében, a szervezési feladatok rangsorolásában, a szervezési tevékenység általános feltételeinek megállapításában... A *szervezés* oldaláról is megközelíthető a kölcsönös kapcsolat. A szervezést a vezetésnek alárendelve úgy kell megvalósítani, hogy a vezetés valamennyi fázisában fokozza annak hatékonyságát, eredményességét."[6]

A szervezéstudomány tárgya

A szervezéselméleti iskolák kialakulása mintegy százéves múltra tekinthet vissza. A legújabb és legmodernebb irányzat kibernetikai szemléletű. Ez az iskola a szervezetet rendszerként, a szervezéselméletet pedig rendszerelméletként fogja fel. Lényege – és a gyakorlatban legnagyobb jelentősége –, hogy nem egy állapot megteremtésére törekszik (mert előfordulhat, hogy mire a kívánt állapotot elérik, a munkát kezdhetik elölről, hiszen a

[5] Az üzem- és munkaszervezésről. 10. old.

[6] *Dr. Palicz András:* Szervezéselméleti alapok és a korszerű szervezéstechnikai eszközök alkalmazása. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó 1969. 93. old.

körülmények változnak), hanem különböző visszacsatolások útján *önszabályozó folyamatok* megteremtését tűzi céljául. A vezetés rendszerszemléletű felfogása lényegében azt jelenti, hogy a vezetés, illetve irányítás tárgyát, magát a vezetett szervezetet rendszerként fogjuk fel. Közelebbről olyan rendszerként, amely *nyílt* (környezetével állandó kapcsolatban van), *totális* (alrendszereit asszimilálta és ezáltal új, alrendszereitől minőségileg különböző rendszerként van jelen), *önszabályozó* (a környezet változásaihoz alkalmazkodni képes) és *dinamikus* (állandó mozgásban, változásban és fejlődésben van, ezzel megvalósítja saját programját). Egyedül a rendszer egésze rendelkezik a saját programjával, alrendszerei, melyeket asszimilál, csak ennek alárendelten, ennek keretei között fejthetik ki hatásukat, ellenkező esetben mint elavult, kihull a rendszerből, a rendszer új elemeket asszimilál, új elemekkel gazdagodik, melyek biztosítják további optimális működését. A szervező munka feladata ilyen tulajdonságú rendszerek létrehozása, fejlesztése, kialakítása.

A szervezéstudomány tehát a szervezeteknek mint rendszereknek a létrehozásával és fejlesztésével kapcsolatos törvényszerűségekkel és alkalmazásukkal foglalkozik. Helyesen kell feltárnia, kifejeznie a valóságos folyamatokat és összhangban kell lennie a kor tudományos-technikai követelményeivel és a termelőerők jellegével.

A szervező munka néhány főbb elve

A gyakorlati szervező munka néhány fontos elve az egész folyamatot végigkíséri. (Folyamatnak az állapotváltozások sorozatát nevezzük.)

Ha a szervezés feladata folyamatok kialakítása, akkor *a tudományosság elve* azt jelenti, hogy a szervezés kialakításánál figyelembe vesszük a folyamat törvényszerűségeit és várható következményeit. Minden munkafolyamat (termelési folyamat, vezetési folyamat, képzési folyamat stb.) specifikus törvényszé-

rűségekkel rendelkezik, melyeknek alárendelt és amelyeket nem szabad figyelmen kívül hagynunk. Ellenkező esetben a folyamat eredménytelen lesz. A konkrét szervező munka kezdetén a szervező (vagy szervezők) a célok, feladatok ismeretében analizálja a folyamatot, amelynek kialakítása, szervezése éppen időszerű feladat. A folyamatok természetszerűen nem egyformák, vannak olyanok, amelyek az ún. „ideális folyamathoz" képest több-kevesebb tűrést megengednek negatív és pozitív irányban egyaránt. Ezeket a szervezők a folyamat elemzésének befejeztével a szükséges pontossággal és tetszőleges részletességgel meg tudják állapítani. Ezen elemző munka eredménye továbbá a folyamatok rangsorolása (fő- és mellékfolyamatok), a folyamatok időbeli és térbeli helyzetének meghatározása (a műveletek egymásutánisága és párhuzamosságuk). Ez a periódus a szervező munka legigényesebb, esetleg a legköltségesebb része. Évekig is eltarthat (lásd· az új gazdaságirányítás rendszerének előkészítése) és tetemes költségeket emészthet fel. Ennek a szakasznak kiemelkedő fontossága van a további munka megalapozása (a tervezés és kivitelezés) szempontjából.

Amikor a megszervezendő folyamatok objektív feltételeit megállapítottuk, össze kell vetnünk a szükségest a lehetőségekkel. Szerencsés esetben az összhang teljes lehet, vagy a lehetőségek még a folyamat által megengedett lehetséges eltérések határain belül vannak. Ellenkező esetben gondoskodni kell a folyamat szabályszerűségéhez szükséges feltételek megteremtéséről.

A szervező munkában a tudományosság elve azt is jelenti, hogy a javasolt *szervezési megoldások összhangban álljanak az adott körülményekkel.* A politikai és a gazdasági vezetők általában ismerik a korszerű munkaeszközöket és módszereket és ezek termelékenységnövelő szerepének nagy jelentőséget tulajdonítanak. A korszerűség azonban nem mindig a kor adott technikai színvonalán álló legmodernebbet jelenti, hanem igen gyakran a körülményektől és a helytől függ. Olyan domborzati viszonyok mellett, ahol például aratógép nem alkalmazható, a kézikasza és az ennek megfelelő munkaszervezet a legkorszerűbb. Az elektronikus számítógép is jelenleg a legkorszerűbb vezetéstechnikai, illetve tervezési eszköz és nagyon hasznos szolgálatokat

tesz, ha arra használjuk, amire értelmesen használni lehet. Ahol azonban a körülmények ilyen eszköz használatát nem indokolják, mert a hagyományos eszközök még jól megfelelnek, ott az ilyen eszköz használatát nem szabad megengednünk. Meg kell akadályoznunk azt is, hogy korszerűségre történő hivatkozással a szervező munkában jól alkalmazható hagyományos eljárásoktól tartózkodjanak. Természetesen ahol az objektív és szubjektív feltételek adottak, ott a szó szerinti legkorszerűbb megoldásokra kell törekednünk.

A tudományosság elve megköveteli *a szakszerűséget* és a *hozzáértést.* Természetesen ez nemcsak a szervező munkára, hanem minden munkára vonatkozik. Ezzel kapcsolatban csak két megjegyzést teszünk. A viszonylag gyors ütemű, tudományos-technikai haladás következtében a szakszerűség igénye fokozódik. Egyre inkább specializálódik, differenciálódik a vezetés munkája is. A vezető saját feladatainak kisebb-nagyobb részét átruházza másokra, függetlenített szakapparátusokra, melyek a vezetés szervei és segítségére vannak a vezetőnek a döntések előkészítésében és azok végrehajtásában is. Ez a folyamat megfigyelhető a vezető szervezési funkciójának az ellátásában is. A szervező munkához szükséges ismeretek a fejlődés és a szervezendő folyamatok bonyolultsága miatt egyre sokrétűbbé válnak. Megoldásukhoz több ember - embercsoport - szaktudása szükséges. Ezért a hatékony szervező munkát egyre inkább vegyes szakképzettségű munkacsoportok végzik.

A tudományos munkaszervezés feladatait *Lázár György* elvtársnak, a Magyar Szocialista Munkáspárt Központi Bizottsága Politikai Akadémiáján 1974. június 6-án elhangzott előadása alapján az alábbiakban lehet összefoglalni: a munka időbeli és térbeli elosztása; helyes kooperáció és célszerű együttműködés kialakítása a különböző egységek között; a munkahelyek kialakítása és ellátásuk megszervezése; a munkamódszerek és munkafogások tökéletesítése; a dolgozók képzése és továbbképzése; a munka normázása; a munka anyagi és erkölcsi ösztönzése; a munkakörülmények és feltételek javítása; az alkotó aktivitás fejlesztése és a munkafegyelem javítása.

A szervező munka gyakran igényli komplex feladatok elvégzését. Komplexnek az olyan feladatokat kell tekintenünk, mely-

nek elvégzésekor egyszerre, különböző igényeknek és szempontoknak kell eleget tennünk.

A szervező munka *komplexitásának elve* folyamatszerű szemléletet, az egészbenlátás (makro- és mikroszemlélet) képességét igényli. A makroanalízis jelenti a cél, a feladat, a folyamat, a szervezet, az eredmény együttes vizsgálatát, a mikroanalízis pedig az egyes elemek részletes vizsgálatát. A makro- és mikroanalízis eredményét oda-vissza többször össze kell hasonlítani, mielőtt egy szervezési megoldást döntésre előterjesztünk. Ebben az esetben nagyon kicsi a valószínűsége, hogy lényegesebb összefüggéseket nem veszünk észre.

A munka hatékonysága az időtényezőtől is függ. Ezért az időfaktort sem hagyhatjuk figyelmen kívül.

Az egész és a rész (a makro és mikro) viszonyát illetően, elsődlegesnek az egészet, a makrostruktúrát kell tekintenünk. Le kell mondanunk az egyes részek szervezésének optimumáról, ha az egész működésének optimumát veszélyezteti.

Amikor a feladatot sikerült egymással összefüggő folyamatokra bontanunk, a kapcsolatok lényegét meghatároznunk, *a szervezést az ismétlődő, a rendszeresen visszatérő feladatok és folyamatok szervezésével kell kezdenünk.* Ez megóvja a vezetőket és a szervezőket is attól, hogy ismételten ugyanazokkal a kérdésekkel foglalkozzanak abban az ütemben és gyakorisággal, ahogy azok jelentkeznek.

Akár az egész rendszert, akár az alrendszereit tekintjük, és a legegyszerűbb megoldásokra törekszünk a szervezésben, a folyamatok meghatározottságát illetően több lehetőség között választhatunk: a folyamatot a célok és a feladatok függvényében határozzuk meg; az egész folyamatot főbb folyamatokra, főbb műveletekre bontjuk, felelősök és határidő megjelölésével; a főbb folyamatokat további részletekre bontjuk szintén a határidő és a felelősök megjelölésével; a folyamatokat mindenre kiterjedően a legrészletesebben szabályozzuk.

A szabályozásnak azokat az eszközeit, amelyekkel a fentieket tesszük (*H. R. Lehmann* meghatározása szerint) szervezési eszközöknek és amilyen részletességgel ezt tesszük, a szervezés különböző sűrűségének nevezzük. A felsőbb szintű, nagyobb lép-

tékű szabályozás minimális sűrűséget, az alsóbb szintre érvényes részletes szabályozás maximális sűrűséget jelent.

Meg kell jegyeznünk, hogy a minimális sűrűségű szervező munka önmagában még nem jelent elégtelen szervezést, a maximális sűrűségű szervező munka sem jelent túlszervezettséget. Mindent a folyamat szabályszerűsége és eredménye együttesen határoz meg. Ha valami zavar van a munkában, akkor annak elvileg és gyakorlatilag is a legkülönbözőbb okai lehetnek. A szervezőt ez esetben kifejezetten érdekli, hogy a bajoknak, zavaroknak mennyiben forrása a szervező munka elégtelensége, vagy túlzott mértéke.

A politika és a gazdaság viszonyának kérdésében ismeretes pártunk álláspontja, politikája. A szervező munkának is a maga eszközeivel ezt a politikát kell szolgálnia, annak kell érvényt szereznie. Bármely szervezési megoldásnak, koncepciónak, a gazdasági, technikai szempontokon túl, társadalmi, politikai konzekvenciái is vannak, amelyek a dolgozó embert és munkakörülményeit érintik. Döntés előtt mindkét szempontot együtt és különös gonddal kell mérlegre tennünk. A termelés területén jelenleg sok helyen a szükséges és hasznos termékstruktúra-változás folyamatát látjuk. Ez, és minden változás a termelésben, a gazdasági-technikai problémákon túl, számtalan politikai vonatkozást is tartalmaz. Új ismeretekre van szükségünk, amely továbbképzést vagy átképzést tesz szükségessé. Változnak a munkakörülmények, esetleg régi összeszokott kollektívákat kell megbontanunk, kereseti problémák jelentkezhetnek stb. Az ilyen jellegű problémák megoldásában nélkülözhetetlen, sőt meghatározó a párt- és társadalmi szervek tevékenysége, illetve az üzemi demokrácia közvetlen és közvetett fórumainak működtetése. *A politikai és a gazdasági szempontok alapos és együttes mérlegelése* nemcsak megalapozottabb döntést eredményez, hanem a végrehajtás hatékonyságát is fokozza. A gazdasági és a politikai szempontok egységének elve jól kifejezésre jut a Magyar Szocialista Munkáspárt Központi Bizottsága határozatában „Az üzem- és munkaszervezésről" (1971. december elseje), amikor a többi között megállapítja, hogy a munka- és üzemszervezést úgy kell javítani, hogy egyúttal javuljanak a dolgozó kollektívák munka- és kereseti feltételei.

A szervezet rugalmasságának elve a szervezet alkalmazkodóképességét jelenti a változó körülményekhez. Ez nagymértékben a szervezet felépítésétől, vertikális és horizontális kiterjedtségétől (a döntési szintektől és a beosztottak számától) függ. A tevékenység szabályozásának mértékét és módját a szervező munka elemző fázisában kell feltárni és az adott szervezet vezetőjének kell eldöntenie. Megvalósításuk pedig a korábban már említett, ún. szervezési eszközökkel történik. Egy szervezetet akkor tekinthetjük rugalmasnak, ha megfelelően hosszú ideig alapvető változtatást nem igényel. Az ilyen szervezetet stabilnak is nevezhetjük. Tapasztalatból tudjuk, hogy a stabilitás igen nagy jelentőségű a vezetés és a dolgozó kollektívák számára is, nagy energiákat szabadít fel a tulajdonképpeni feladat céljaira. Ha viszont a szervezet rugalmatlan, ha nem képes követni a változásokat, akkor a gyakori szervezeti változások miatt instabillá válik, bizonytalanságot, nyugtalanságot okoz, zavarja vagy lehetetlenné teszi a munkát. A szervezet rugalmasságát annak mélységi tagozódása (vertikalitása) elsődlegesen befolyásolja. Ha a szervezet mélységben túlságosan tagolt (a legfelsőbb vezetés túlságosan messze van a végrehajtástól) a „reakcióidő" megnövekszik, a szervezet „lomha" lesz. Ebben az összefüggésben természetes az a követelmény és igény, hogy a gazdaságirányítás új rendszerének túl kell jutnia a gyárkapukon és kifejezésre kell jutnia a hatékonyabb ösztönzéssel párhuzamosan, a hatáskörök decentralizálásában. Ennek végrehajtásától jogosan várjuk a szervezet alkalmazkodóképességének növekedését.

A szervező munkában vörös fonalként húzódik végig az a törekvés, hogy csökkentsék a vezetési lépcsők számát (minimálissá téve a felsőbb szinteken a döntések számát). Ennek várható következménye viszont az, hogy a beosztottak száma növekszik az alsóbb szinteken, s ez egy bizonyos ponton túl ismét károsan hat a vezetésre, illetve a szervezetre. A szervezet mélységi és szélességi kiterjedtsége a gyakorlatban mindig kompromisszum. Ha a külső körülményeknek nincsen kényszerítő hatásuk, akkor a mélységi tagoltság mindig annak függvénye, hogy egy vezetőnek optimálisan mennyi beosztottja lehet. Értelmetlen dolog ezt kategorikusan, számszerűen megválaszolni, mert a létszám több tényező együttes figyelembevételétől függ. Meghatározhatja a

munka bonyolultsága, a feladat jellege, a szervezet területi elhelyezkedése. Függ továbbá a vezető szakmai és emberi értékeitől, amelyek meghatározhatják, hogy mennyi ember munkáját képes megtervezni, megszervezni, motiválni (ösztönözni) és ellenőrizni. Egyszóval függ a vezetés színvonalától. Fontos tényező a beosztottak hozzáértése és önállósága is. (A tényleges és nem a jogilag biztosított önállóság.) A tapasztalat azt mutatja, hogy a beosztottak száma még mindig indokolatlanul magas a vezetés felsőbb szintjein és viszonylag kevés a középső szinteken, amely centralizált szervezetre is utalhat.

A rendszeresség, a folyamatosság elve a szervező munkában annak elismerését jelenti, hogy nem lehet valamit egyszer és mindenkorra megszervezni, mert még a legkifogástalanabb munkával létrehozott folyamat vagy szervezet is elavul a külső és a belső körülmények változásának következtében. Ebből adódóan időnként mindig szükség lesz kisebb-nagyobb átszervezésre. Leggyakoribbak a technológiai folyamatok változásai következtében szükségessé váló átszervezések. Legritkábbak a vezetés-irányítás alapvető rendszerét érintő szervezések, ha az megfelelően tagolt és alapos.

A rendszeresség és a folyamatosság elve a szervező munkában tehát először a rendszeres és folyamatos tapasztalatszerzést és a szervezet eredményeinek összehasonlítását jelenti. Általában kielégítőnek mondható az a szervező munka, amelynek eredményeként elegendően hosszú ideig nem kell komolyabb átszervezést végrehajtani. Viszont rossznak kell minősíteni a helyzetet, ha ez gyakran ismétlődik.

A rendszeresség és a folyamatosság az operatív beavatkozás szükségességét is jelenti. Nem lehet, de nem is szükséges egy folyamatot vagy egy szervezetet úgy megszervezni, hogy az az idők folyamán ne igényeljen operatív intézkedéseket. Nem szabad viszont összetéveszteni az operativitást az ötletszerűséggel, a kapkodással. A távlati és operatív szervező munka aránya vezetési szintenként természetesen különbözik és kell is, hogy különbözzék.

A szervezet felépítésének lehetséges formái

A szervezet kialakított folyamatok hordozója, amely – rendeltetésétől függően – sajátos struktúrát mutat. A struktúra elemzése feltárja a szervezet kisebb egységeinek egymáshoz kapcsolódását, viszonyaik jellegét. Első helyen maga a folyamat áll, amiért az egész szervezet létrejött, és a folyamat változtatásának szükségessége szabja meg a szervezeti változtatások szükségességét is. A szervezetet felépítése (statikája) és működésének szabályai (dinamikája) együttesen jellemzik.

A lineáris szervezeti felépítést az jellemzi, hogy az egyes szintek vezetői az alsóbb szintek egész tevékenységét közvetlenül irányítják. E felépítés előnye, hogy egyértelműek az alá- és fölérendeltségi viszonyok, az intézkedések kereszteződése nem valószínű, jó az ellenőrzési lehetőség. Hátránya lehet viszont az, hogy nincs szakmai munkamegosztás a vezetésben. Ennek következtében egyes vezetők olyan feladatok ellátására is kényszerülhetnek, amelyekhez kellő szakmai felkészültséggel nem rendelkeznek.

A funkcionális szervezeti felépítést kizárólag szakmai szempontok irányítják. Nagy előnye a szakszerűség. Hátránya lehet viszont az, hogy keresztintézkedéseket tehet lehetővé, az illetékességi határok elmosódottak, a szakmai vezetők és a beosztottak között nincs közvetlen kapcsolat.

A törzskari szervezeti felépítés egyesíti magában az előző két típus előnyeit, azok hátránya nélkül. Nagy szervezetek esetében különösen előnyös ez a felépítési mód. A tudományos-technikai fejlettség mai szintjén egy-egy vezető minden konkrét kérdésben nem lehet egyaránt járatos. Ezért a döntések előkészítésekor a szakemberek egy csoportjából (műszaki, gazdasági, politikai szaktanácsadók) ún. törzskart hoznak létre állandó jelleggel. A törzskarok a szervezet vezetőjének alárendelten működnek, utasítási jogkörük nincs. Szerepük a döntés előkészítésén kívül véleményező, értékelő feladatokból áll.

A gyakorlatban általában egyik szervezeti forma sem fordul elő tisztán, kisebb-nagyobb mértékben bizonyos elemeik felcserélődhetnek.

A hierarchikus felépítettséget egyik szervezet sem nélkülözheti. Annak eldöntése, hogy egy szervezet számára melyik felépítés előnyösebb, a mindenkori konkrét szervezet rendeltetésétől függ.

A szervezet működési szabályai meghatározzák a szervezetben dolgozók hatáskörét, jogkörét és felelősségét is. A *hatáskör* tartalmazza a dolgozó feladatait, és tevékenységének terjedelmét, határait körvonalazza. Szabályozza munkakapcsolatait tartalom, forma és irány szerint. A *jogkör* biztosítja a hatáskör ellátásának feltételeit. A jogkör biztosításával egyértelművé válik a *felelősség* is. Akinek hatásköre és jogköre az előírás szerint biztosított, felelős munkája elvégzéséért. E három tényező elválaszthatatlanul jelen van a munkavégzés folyamatában.

A hatáskörök és jogkörök kialakításakor rendkívül fontos az egyértelmű, pontos meghatározás. Általában háromféle típushiba előfordulása gyakori e vonatkozásban. Ha a különféle beosztások hatásköre átfedi egymást, felesleges munkát és feszültségeket okozhat. Ha nem egyértelmű az egyes részlegek hatáskörének kidolgozása, előfordulhat, hogy egyes feladatokat nem végez el senki, tehát a munkafolyamatban zavar támad. Ha a hatáskörök kialakításánál nem vagyunk eléggé tekintettel a munkatársak ismereteire, képességeire, a munkában aránytalanságok, feszültségek keletkeznek. Az egyik munkatársunkat túlterheljük, a másik nem kap képességeit kielégítő feladatot.

A hatáskörök és jogkörök meghatározása nem egyszeri feladat. A változó körülményeknek megfelelően állandó „karbantartásukra" szükség van.

A gazdasági szervező munka helyzete és a pártszervezetek ezzel kapcsolatos feladatai

A társadalmi élet minden területén nagy jelentősége van a megfelelő színvonalú szervező munkának. A legnagyobb jelentőségű és közvetlenül anyagi előnnyel járó következménye az anyagi termelés területén van. Hazánkban a felszabadulás előtt a szer-

vező munka színvonala alacsony volt, ez természetesen összefüggött az ipari és mezőgazdasági termelés elmaradottságával. Csupán néhány nagyüzemben alkalmaztak viszonylag korszerű szervezési megoldásokat. Ezek összhatásukban azonban csak a kizsákmányolást fokozták és növelték a munkanélküliséget. Tehát érthetően nőtt a munkások ellenállása az izzasztó rendszerekkel szemben. A felszabadulás után nagyarányú szervező munka indult meg. Megszűnt az ipari üzemek gazdaságtalan elaprózottsága, nagyüzemek jöttek létre, fokozódott a gyártás tömegszerűsége. A tervgazdálkodás feltételeinek megteremtése után a társadalmi tulajdon alapján soha nem látott és tapasztalt mértékű fejlődést értünk el a szervezésben népgazdasági szinten. Üzemeinkben leggyorsabban a termelés irányítása és szervezése fejlődött.

A fejlődés 1950–1957 között lelassult, majd stagnált. Ennek több oka volt. A gazdaságpolitika irányváltozásai sem hatottak kedvezően a szervező munkára, s kedvezőtlen hatást gyakorolt a szervezésre annak a helyes elvnek az eltorzítása, mely szerint a szervezés a vezetés funkciója. Erre hivatkozva szervezési részlegeket szüntettek meg és szervezőket irányítottak más munkára stb. A stagnálás mellett a szervező munka tartalmilag is torzult, mert nem a munka hatékonyságának fokozása volt a cél, hanem az egyközpontú irányítás megkönnyítése, továbbá erősödött a sémákban való gondolkodás.

A fejlődés 1957 után ismét gyorsult, a gazdaságpolitikai irányvonal reális és mentes az irányváltozásoktól, a vállalatok önállósága még a direkt módszerű irányítás keretei között is növekedett, a hatékonyság fokozása került a gondolkodás középpontjába. Fokozódott a minisztériumok szervezést irányító szerepe és tevékenysége, ismét létrejöttek az ágazati szervezési intézetek. Megkezdődött a szervezők rendszeres képzése, a felsőoktatásba bekerült a szervezési ismeretek oktatása. A szervezés tárgyköréből a külföldi publikációk mellett egyre több magyar publikáció is megjelenik.

A szervező munkával szemben támasztott követelményeket tovább fokozta gazdaságirányítási rendszerünk reformja és az a tény, hogy népgazdaságunk lényegében és túlnyomórészt kimerítette az extenzív fejlődés lehetőségeit. Annak ellenére, hogy a

szervezés, a szervező munka fejlődése számára a körülmények kedvezőek, távolról sem merítettük ki a lehetőségeket, sőt a feltételekhez és a lehetőséghez képest is elmaradás tapasztalható. A vállalataink szervező munkájában meglevő főbb hiányosságok jelenleg a következők: nincs lényeges előrehaladás a szervező munka rendszerszemléletű gyakorlatában; egy-egy problémát még mindig az egyéb területeken meglevő leglényegesebb összefüggések ismerete nélkül próbálják megoldani. Vállalataink nem rendelkeznek hosszabb távú, megalapozott vállalatpolitikával. Ennek következtében már szinte természetes, hogy többségüknek távlati szervezési koncepciója nincs. Egy 1970-es felmérés szerint a vállalatoknak csupán 1,6%-a rendelkezett több éves szervezési tervvel.

Annak ellenére, hogy a decentralizációs folyamat megkezdődött, még mindig eléggé nagy a bizonytalanság a szervezeti felépítés és az irányítási rendszer megszervezésében. Különösen nagy az elmaradás a munkafolyamatot szabályozó tudományos normatívák kidolgozása és alkalmazása területén. Ezért nem lehet csodálkozni, hogy a munka szervezése is akadozik. A vállalatok csaknem felénél nincs önálló szervezési részleg. Az említett felmérés szerint 1100 dolgozóra jutott egy függetlenített szervező. Amely vállalatoknál függetlenített szervezők dolgoznak, ott sem foglalkoznak a vállalat egészének a szervezésével. Nem kielégítő még a vezetők szervezésigényessége.

A szervezési főbizottság (a Magyar Szocialista Munkáspárt Gazdaságpolitikai osztálya, a vállalati szervezési tevékenység helyzetének feltárása és a fejlesztési koncepció kialakítása céljából bizottságot hozott létre, amely sokoldalúan elemezte a vállalatok szervezési tevékenységét, a lemaradást eredményező főbb okokat, és feltárta azokat a feltételeket és lehetőségeket, amelyek megteremtésével gyorsabban növelhető a szervezettség színvonala) megállapítása szerint ennek a helyzetnek lényegében a következő káros hatása van: rosszul alakul az időtényező, a fejlesztési folyamat, a beruházások megvalósításának alacsony a hatékonysága. Az átfutási idő növekedése következtében megnő a befejezetlen beruházások állománya. Ennek következtében károsan alakul termékeink gazdaságossága és versenyképessége. A munkahelyek kialakítása korszerűtlen, sok az állásidő, szá-

mos vállalatunknál 20–25%. A vállalatok mint szervezetek mélységükben túlságosan tagoltak, van olyan vállalat, ahol a vezérigazgató és a munkások között tíznél több a vezetési szintek száma. Lassul az ügyintézés, bürokratikus jelenségek ütik fel a fejüket, a döntések információbázisa hiányos.

Mindezek azt jelzik, hogy a szervező munka javításával nagy tartélékok mozgósíthatók. Természetesen a szervező munka fejlesztésének vannak vállalaton kívüli vonatkozásai és feladatai is. Ilyenek például: a szervezéstudományi kutatások fejlődésének meggyorsítása, a szervező szakemberek képzésének és továbbképzésének fejlesztése (általános és speciális képzésük egyaránt), a korszerű szervezési eszközökkel történő ellátás fokozása, a szervezési intézetek tevékenységének javítása, végül a minisztériumok irányító szerepének fokozása.

Pártunk az elmúlt években többször foglalkozott a szervező munka fejlesztésének kérdéseivel. Említettük már a Központi Bizottság 1971. decemberi határozatát az üzem- és munkaszervezés fejlesztésének kérdéseiről. E helyen a határozatnak leglényegesebb megállapításait emeljük ki.

A határozatot jellemzi, hogy nagyon konkrét és a feladatokat illetően félreérthetetlen. Megjelöli a szervező munka fejlesztésének népgazdasági céljait és főbb módszereit. Nagyon lényeges a határozatnak az a követelménye, mely szerint a szervező munka fejlesztésének kérdéseivel. Említettük már, a Központi technikai rekonstrukcióra kerül sor, hanem ott is, ahol lényegében nem kerül sor különösebb technikai változásra. A szervezési munka színvonalának javulását a munka hatékonyságának növekedése, a termelékenység emelkedése és a költségek csökkentése kell hogy kísérje.

A határozat a továbbiakban országos mozgalmat igényel az üzem- és munkaszervezés fejlesztése érdekében és konkrét feladatokat jelöl meg a kormány, a minisztériumok és a vállalatok számára. A Központi Bizottság javasolta a kormánynak, hogy az elkövetkezendő két-három évben a szervezés kérdéseit kiemelt feladatként kezelje és folyamatosan tartsa napirenden. A minisztériumok és a vállalatok számára többek között átfogó szervezési koncepció kidolgozását és a vezetői munka megítélésénél

(anyagi elismerésénél) azt írta elő, hogy jobban vegyék figyelembe a szervezettség színvonalának javulását.

A Központi Bizottság a párt- és társadalmi szervezetektől azt kéri, hogy a határozat végrehajtását a politikai munka eszközeivel segítsék és támogassák. Kísérjék figyelemmel a határozat megvalósítását és támasszanak nagyobb követelményeket a gazdasági vezetéssel szemben. Vegyék figyelembe, hogy a szervezés megvalósítását segítő tömegpolitikai munka hosszabb időszakot felölelő feladat és folyamatos tevékenységet igényel. Tegyenek meg mindent, hogy a közgondolkodásban, a propagandában a szervezés kérdései nagyobb helyet kapjanak, és hogy a munkások jobban megismerjék vállalatuk helyzetét. A vállalatok vezetőinek előterjesztése alapján alapos helyi vizsgálatra támaszkodva értékeljék a vállalati üzem- és munkaszervezés helyzetét, fejlesztésének főbb tennivalóit. Politikai szervező munkával segítsék az intézkedések végrehajtását, széleskörűen támaszkodjanak a kommunisták, a legnagyobb szakmai tapasztalattal és helyismerettel rendelkező törzsgárdatagság kezdeményezéseire. Biztosítsák a szükséges szervezési intézkedések elfogadtatását, a fegyelmezett és jól végzett munka feltételeinek kialakítását.

A Központi Bizottság határozata végrehajtásának érdekében széles körű tevékenység bontakozott ki. Kidolgozták az ágazati irányelveket, megjelölték a mintaszervezést végző vállalatokat, megkezdték a szervezési intézetek munkájának felülvizsgálatát, szélesítették a szakemberképzést. A vállalatok, az éves, illetve több éves vállalati tervekhez illeszkedően üzem- és munkaszervezési programokat dolgoztak ki, jelentős részük kellő gondossággal és szakszerűséggel. A párt- és társadalmi szervek a munka valamennyi fázisában bekapcsolódtak és a maguk eszközeivel segítették a kibontakozó mozgalmat.

Az eredmények 1973 végén, 1974 elején már mutatkoztak. Valamelyest nőtt a műszakszám, munkaerő-átcsoportosításra nyílt lehetőség, megkezdődött a működési és szervezeti szabályzatok felülvizsgálata, az irányítási-nyilvántartási-gazdálkodási folyamatok korszerűsítése. Néhány vállalatnál a szervező munkát összekapcsolták a korszerű elemzési módszerekre alapozott munkanormázással, melynek következtében jelentősen nőtt a munka termelékenysége. Javult a vállalatok szervező szakembe-

rekkel történő ellátása. A kezdeti eredmények mellett jelentkeztek azonban gyengeségek is.

A tervekből, programokból gyakran hiányzik a komplexitás, a tartalmi kapcsolat a vállalat egyéb terveivel, programjaival.

Gyakran nem az alapvető feladatokból indulnak ki, hanem napi operatív intézkedéseket terveznek, más esetekben a tervezett feladatoknak nem voltak meg a feltételei vagy alábecsülték az időszükségletet. Ennek tulajdonítható, hogy mintegy 130 vállalatnál a tervezett feladatok teljesítése csupán 65–70%-os.

Lassan mérséklődik az alkalmazotti létszám növekedése. Ez károsan hat a termelés költségeire, növeli a bürokráciát. Sok helyen mechanikus a munkanormázás, nélkülözi a munkamódszerek és feltételek érdemi kritikáját. Még mindig elégtelen a kisegítő folyamatok szervezése.

A párt és a kormány üzem- és munkaszervezésre vonatkozó határozatának végrehajtása továbbra is alapvető és kiemelkedő feladat. A kezdeti eredményekre támaszkodva fokoznunk kell a végrehajtás ütemét, ki kell küszöbölnünk a meglevő hibákat és a hatékonyság fokozása szempontjából további tartalékok feltárására van szükség. A munkának ebben a folyamatában most különösen fontos a munkaidőalap és az állóeszközök hatékonyabb kihasználása, a folyamatban levő beruházások mielőbbi üzembe helyezése, az anyag- és energiatakarékosság, a vállalati belső mechanizmus fejlesztése.

E munkában nagy szükség van a párt- és társadalmi szervezetek folyamatos és tartós politikai támogatására, ellenőrző és tudatformáló munkájukra.

Baranya Sándor

Az ellenőrzés szerepe a vezetés rendszerében. A vezetők ellenőrzési feladatai

Az ellenőrzés fogalma és célja

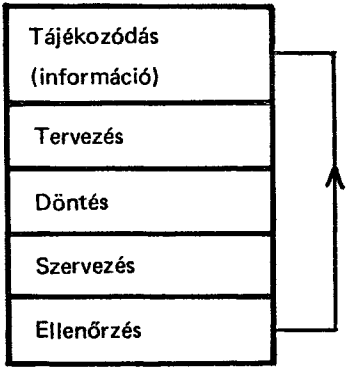
Az ellenőrzés egy folyamat (ciklus) befejező szakasza, ugyanakkor egy következő folyamat kiinduló pontja is. A két szakasz között az ellenőrzés teremt szoros és szerves kapcsolatot, megvalósítja az ún. *visszacsatolást.*

A szakirodalomban az ellenőrzés fogalmi meghatározásának számos megoldása ismeretes. Szerintünk jó áttekintést nyújt erről *Török Lajos:* Az állami ellenőrzés szocialista rendszere című munkájában. (Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó 1971.) Az ellenőrzés fogalmának meghatározása két oldalról közelíthető meg: egyrészt összekapcsolódott azzal a területtel, ahol az ellenőrzés érvényesül, illetve érvényesülnie kell (államhatalmi, államigazgatási, igazgatási területek); másrészt meghatározható az ellenőrzés különböző formái, típusai (társadalmi, állami stb. ellenőrzés) alapján.

Ellenőrzésen olyan folyamatot értünk, amely valamely szervezetben folyó tevékenység minőségjegyeinek, célszerűségének és irányának megállapítására irányul. E folyamat lényeges eleme az *összehasonlítás.* Egy adott helyzet, állapot összehasonlítása a kívánt állapottal. Az adott állapotot a tények fejezik ki, a kívánatost pedig a szervezet célkitűzései, tervei, valamint azok az igények fejezik ki, melyeket a vezető a szervezetben folyó tevékenységgel szemben követelményként támaszt vagy támasztott.

Az ellenőrzés célja, hogy az eredményeket értékelve olyan intézkedéseket dolgozzon ki, amelyek alapján a kedvező ten-

1. ábra



dencia erősíthető, tartósítható, a tévedések, a hibák, a mulasztások pedig feltárhatók, kijavithatók, ismételt előfordulásuk megakadályozható legyen.

Az ellenőrzés sajátosságai

Az ellenőrzés három jellegzetes vonása: osztályjellegű tevékenység, a vezetési folyamat nélkülözhetetlen eleme, valamint a szervezet hatékony működésének segítője.

Az ellenőrzés tartalmilag mindenkor a termelési viszonyok függvénye, ezért osztályjellegű. A vezetés osztályjellegű; célja, tartalma, módszerei eltérőek az osztálytársadalmakban és az osztálynélküli társadalomban. S mert az ellenőrzés a vezetés szerves része, ezért maga az ellenőrzés is osztályjellegű. Az is nyilvánvaló, hogy a célok, a tervek, az igények, melyek az ellenőrzés tartalmi tényezői, ugyancsak a társadalmi, termelési viszonyok által meghatározottak. A marxizmus klasszikusai közül először *Lenin* mutatott rá az ellenőrzés osztályjellegére, 1917 májusában *Avilovval* folytatott vitájában, aki szerint „az ipart" az „államhatalomnak" kell ellenőrizni. *Lenin* ezzel kap-

csolatban a következőket mondja: „Mostanában mindenki sokat beszél az ellenőrzésről... Csakhogy ezzel az általános szóval: »ellenőrzés«, ténylegesen semmivé akarják tenni az ellenőrzést.... Ha tisztázni akarjuk az »ellenőrzés« fogalmát, valamint azt a kérdést, hogy mikor és ki fogja gyakorolni ezt az ellenőrzést, egyetlen percre sem szabad figyelmen kívül hagyni a jelenlegi államnak – amely nem más, mint az osztályuralom szervezete – osztályjellegét.... Ahhoz, hogy az ipar ellenőrzése ténylegesen megvalósuljon, ennek az ellenőrzésnek *munkásellenőrzésnek* kell lennie..."[1] *Lenin* tehát a tényleges ellenőrzés megvalósítását a munkásellenőrzésben látta. Egyébként ez a legkézzelfoghatóbb biztosíték arra, hogy az ellenőrzési munkában valóban a munkások érdekei jussanak kifejezésre. A forradalom győzelme után pedig *Lenin* igen gyakran, élesen és a leghatározottabban követelte az ellenőrzés megszilárdítását és javítását.

Az ellenőrzés mindenhol jelen van, ahol vezetés van. Ellenőrzés folyik a társadalmi és az állami élet minden szintjén, a Központi Bizottságtól a pártcsoportokig, az országgyűléstől a községi tanácsokig stb. Hiánya a vezetői munkában egyszerűen kötelességmulasztás. Az ellenőrzés tartalma, módszere, eszközei és formái természetesen különböznek egymástól attól függően, hogy melyik területen, a vezetés melyik szintjén végzik.

Az ellenőrzés céljának meghatározásából következik, hogy azt aktív tevékenységként fogjuk fel. Az ellenőrzés kizárólag akkor tölt be aktív szerepet a vezetés folyamatában, ha eredményeit elemezzük és munkánkban felhasználjuk, realizáljuk, feltéve, hogy az ellenőrzés minden vonatkozásban megfelelt a vele szemben támasztott követelményeknek. Egyetértünk azokkal, akik az ellenőrzést akkor tekintik aktívnak, ha nem csupán szemlélője az eseményeknek, hanem a hatékony működést elősegítő tevékenységként van jelen. Ez utóbbi azonban – egyéb feltételek mellett – akkor következik be, ha az ellenőrzés eredményeit értékelik és belőle következtetéseket vonnak le a tevékenység minőségére, célszerűségére, illetve az irányára vonatkozóan.

[1] *Lenin:* Beszéd az üzemi bizottságok I. petrográdi konferenciáján. *Lenin* Összes művei 32. kot. Kossuth Könyvkiadó 1972. 241—242. old.

Nem értünk egyet viszont azokkal, akik passzívnak tekintik az ellenőrzést akkor, ha az csak a jogszerűség, a szabályszerűség megállapítására korlátozódik. A szocialista jog tételei és szabályai többségükben helyesen tükrözik a valóságot és a követelményeket. Tiszteletben tartásuk és alkalmazásuk éppen ezért mindenképpen fontos feladat. Adott esetben éppen ezek segíthetik elő a szervezet célszerű és hatékony működését. (Természetesen nem azokról a szabályokról van szó, amelyek a körülmények változása következtében időközben elavultak.)

Az ellenőrzés a tevékenység, a munka megítélésében viszonyítási alapként mindig valamilyen normát, előírást, szabályt használ, ahhoz viszonyítja a jelen tényeit. Ahhoz, hogy összehasonlításokat tudjunk tenni, a munkát is valamilyen módon jellemeznünk, mérnünk kell. Ez a mérés – attól függően, hogy milyen munkáról van szó – lehet egyszerű és bonyolult. Megfelelő szakmai ismeretek birtokában nem okozhat különösebb nehézséget például egy esztergagép forgácsolási sebességének a kiszámítása. Ha ismert a munkaidő, nagy pontossággal megmondható, hogy egy esztergályos munkaidejének hányad részét tölti forgácsolással és hányad részét mással, s pontosan megmondható az is, hogy milyen volt a norma teljesítése. E tevékenység mérése tehát viszonylag egyszerű. Nehezebb a helyzet egy egzakt módon nem mérhető tevékenység megítélése, ellenőrzése, például a tudományos kutatómunka területén. Hazánkban a legkülönbözőbb területeken több tízezer kutató – gyakran igen nagy anyagi eszközök felhasználásával végzi kutatótevékenységét. E munka eredményessége a tudományos-technikai haladás, a tudományok termelőerővé válása közepette nagy jelentőségű. A tudományos kutatómunka eredményességét a legegyszerűbben úgy állapíthatnánk meg, hogy eredményeinek alkalmazása milyen anyagi előnyökkel jár, könnyebb lett-e a munka általa stb. Ezt azonban az ellenőrzés, az értékelés pillanatában rendszerint csak az esetek kisebbik részénél tudja kimutatni, ha egyáltalán kimutatható. Az esetek nagyobbik részénél az anyagi előny stb. nem mutatható ki, s közvetlenül esetleg nem is szükséges, mert az ellenőrzött tevékenység eredménye más eredményekkel együtt, azoktól el nem választhatóan jelentkezett. Esetleg az is kiderülhet, hogy a munka nem járt köz-

vetlenül anyagi előnnyel, vagy valamilyen okból nem is alkalmazták. Azonban még ez esetben sem mondhatjuk biztonsággal, hogy a kutatómunka eredménytelen volt. Előfordulhat (a tudományok története ezt gyakran bizonyítja), hogy későbbi alkotások, felfedezések részeként jelentkezik a gyakorlatban alkalmazható módon, vagy az alkalmazásnak adott pillanatban még nincsenek meg a technikai feltételei.

A hatékony ellenőrzés a jelzett nehézségek ellenére sem megoldhatatlan, sőt szükséges. A tudományos kutatómunka területe iránt is kialakulnak bizonyos társadalmi igények, normák. Legfontosabb az, hogy a társadalom számára anyagi előnnyel járjon, illetve tegye könnyebbé a munkát és szebbé az életet. Ezen túlmenően azonban a kutatómunkát minősíteni is szokták a következő kérdésekre adott válaszok alapján: a kutatónak vagy kutatócsoportnak, intézetnek hány szabadalmi bejelentése van, ebből mennyit nyilvánítottak szabadalomnak, publikálnak-e, s a publikációk közül *mennyi* és *hol* jelent meg, kik és hányan hivatkoznak rá, elutasítják vagy elfogadják-e stb. Az előbbiekkel csupán azt kívántuk szemléltetni, hogy bármely terület munkájáról és annak vezetéséről van szó, az ellenőrzés szükséges és minden nehézség ellenére megoldható feladat.

Az ellenőrzés a tények és az elvárások összehasonlítása után kimutatja az egyezést vagy az eltérést. Ha nincs eltérés, az ellenőrzés munkája az adott pillanatban befejezettnek tekinthető, ha azonban eltérést tapasztalunk (a még megengedetten túlmenő eltérést), akkor az okok elemzése, a tájékozódás vagy tájékoztatás után a teendőkre vonatkozóan elhatározásra kell jutni. A teendők a körülményektől függően a legkülönbözőbbek lehetnek. A két legáltalánosabb teendő: intézkedés a tevékenység javítására vonatkozóan, vagy ha a tevékenység „mindenben" megfelelt a követelményeknek, akkor a tervet (egészében vagy részeiben) felül kell vizsgálnunk. Az ellenőrzésnek az adott pillanatban nemcsak a tevékenység ellenőrzésére kell kiterjednie, hanem azokra a mindenkori külső és belső feltételekre is, melyek között a munkát végezték. Csak így kaphatunk valamennyire is valósághű képet. Az ellenőrzés során feltárt eltérés tehát indokolhatja bizonyos terveink, célkitűzéseink módosítását.

Különbséget kell azonban tennünk aszerint, hogy a változtatások milyen politikai és gazdasági kihatásokkal járhatnak stb., stb. Célkitűzéseink egy része olyan, amelyben nincsenek, nem lehetnek alternatívák. Ezeket nem szabad megkérdőjeleznünk vagy felülvizsgálnunk. Többek között ilyen cél hazánkban például a fejlett szocializmus építése. Ez a társadalom fejlődésének objektív törvénye. Ilyen célkitűzésünk, feladatunk továbbá, hogy a szocializmus építésével párhuzamosan rendszeresen javuljanak a dolgozók élet- és munkakörülményei, az anyagi termelés növekedésének döntően a munka termelékenysége növekedéséből kell adódnia stb. Az viszont, hogy milyen legyen vagy lehet a szocialista építés üteme, az anyagi- és szellemi erők kombinációjának mértéke, milyen ütemben javíthatók az élet- és munkakörülmények stb., egy adott helyzet külső és belső feltételeinek a függvénye. A tervek tudományos alapon és a fő célkitűzéseknek alárendelten készülnek. Ha azonban objektív körülmények indokolják, akkor éppen a fő célok érdekében kell és lehet ezeket felülvizsgálnunk és különböző irányban változtatnunk. Így értelmezzük tehát a célok és a tervek közötti kapcsolatokat. Természetesen a vezetés különböző területein és szintjein e kérdések különböző összefüggései kerülnek előtérbe. Minden munkahely vagy szervezet számára azonban adottak azok a célok, amelyekben nem lehetnek alternatívák és amelyeket megkérdőjeleznünk nem szabad.

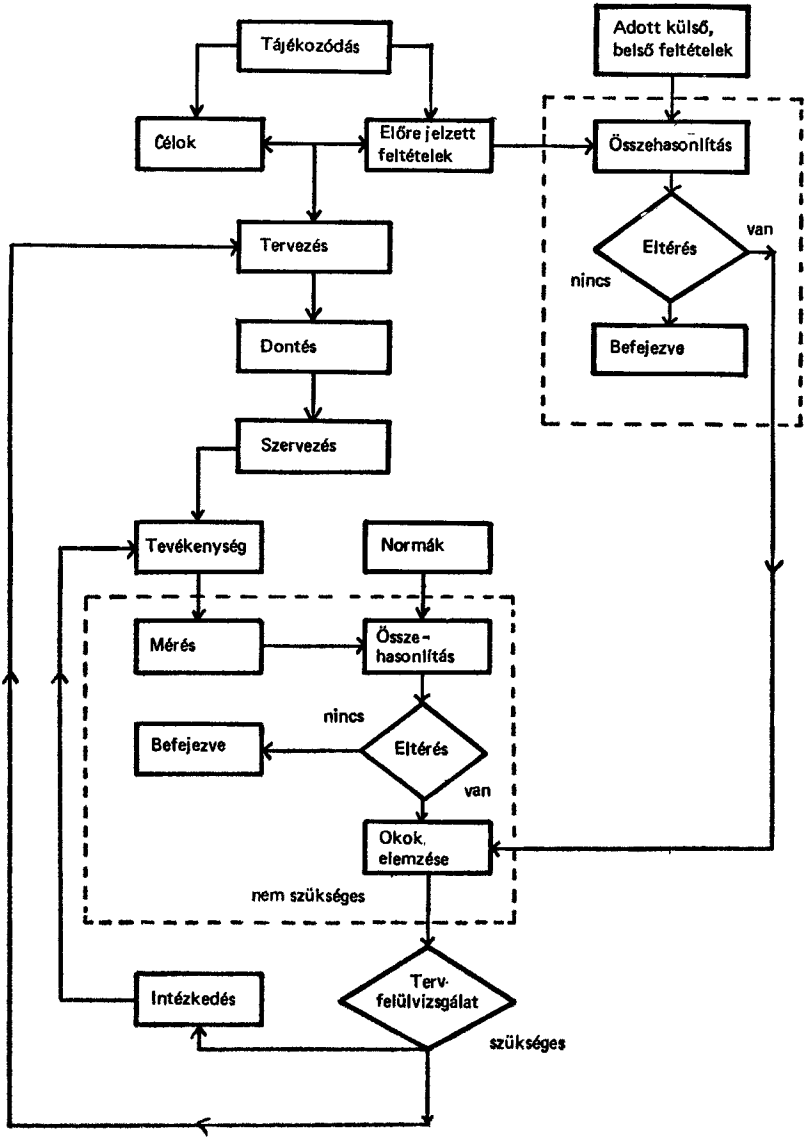
A következő ábra egy zárt rendszerben, szaggatott vonallal körülhatárolva mutatja az ellenőrzés helyét és szerepét a vezetés folyamatában.

Az ellenőrzés főbb típusai és formái

Az ellenőrzésnek különböző típusait és formáit ismerjük. Ilyenek például a külső és a belső ellenőrzés, a párt-, állami, társadalmi, valamint a magánellenőrzés, az általános és a speciális ellenőrzés, a parlamenti, kormányzati ellenőrzés stb.

Az ellenőrzés típusait aszerint különböztetjük meg. hogy az

2. ábra


Tájékozódás
Adott külső, belső feltételek
Célok
Előre jelzett feltételek
Összehasonlítás
Eltérés
van
nincs
Befejezve
Tervezés
Döntés
Szervezés
Tevékenység
Normák
Mérés
Össze-hasonlítás
nincs
Befejezve
Eltérés
van
Okok elemzése
nem szükséges
Intézkedés
Terv-felülvizsgálat
szükséges

ellenőrző tevékenység a társadalom a gazdaság melyik szférájára terjed ki. Lehet tehát *állami, társadalmi* vagy *magánellenőrzés*. Ez a csoportosítás tekinthető a legalapvetőbbnek, minden egyéb csoportosítás kiindulópontjának.

Az ellenőrzés e főbb típusain belül a következő formák lehetségesek: *általános és speciális ellenőrzés*. Az általános ellenőrzés egy szervezet tevékenységének egészére, míg a speciális ellenőrzés csak a tevékenység egy részére (jogi, pénzügyi, munkaügyi stb.) terjed ki. *Külső, belső ellenőrzés*. E megkülönböztetés alapja az ellenőrző, illetve az ellenőrzött szerv vagy személy kölcsönös viszonya. A külső és a belső ellenőrzés – különbözősége ellenére – gyakran egybeesik. Mindkét ellenőrzés lehet általános és specifikus is. Vegyük például a Központi Népi Ellenőrzési Bizottságot (KNEB). Ez a bizottság saját szerveinek munkáján kívül közvetlenül és közvetve sem felelős más szervek munkájáért, ily módon az általa végzett minden ellenőrzési munka külső ellenőrzés. Ugyanakkor azonban a Minisztertanács szempontjából a KNEB munkája tipikusan belső ellenőrzés. Hasonlóan a Központi Ellenőrző Bizottság munkája a Központi Bizottság szempontjából belső ellenőrzés, minden más vonatkozásban viszont külső ellenőrzés. Egy nagyvállalat ellenőrzési főosztályának a munkája a vezérigazgató szempontjából belső, az ellenőrzött részlegek vagy személyek szempontjából külső ellenőrzés. Nincs tehát olyan ellenőrzés, amely kizárólag külső vagy belső ellenőrzés. Minden ellenőrző munka ugyanabban a pillanatban külső és belső is. Megkülönböztetésüknek a vezetés szempontjából mégis nagy jelentőséget tulajdonítunk. Helyesebb, ha a vezetés a munka hatékonyságának, célszerűségének fokozását nem a „külső", a felügyeleti vagy egyéb szervek ellenőrző munkájától várja, hanem elsősorban maga tesz meg mindent ennek érdekében. A pártélet tisztaságának megőrzését például nem elsősorban a KEB ellenőrző munkájától kell várnunk, hanem minden pártbizottságnak, pártvezetőségnek, illetve valamennyi párttagnak a saját területén végzett ellenőrző munkájával kell ezt biztosítania.

Az ellenőrzést más szempontok szerint is csoportosítják, például előzetes-utólagos, folyamatos-időszakos stb. ellenőrzés. Számunkra azonban az előbbiek a legfontosabbak.

Az *állami ellenőrzésre* az jellemző, hogy túlnyomó részben jogilag vagy egyéb módon szabályozott és az esetek többségében jogi konzekvenciákat vonhat maga után. Az állami ellenőrzés különféle területeit a társadalmi munkamegosztás határozza meg. Így beszélhetünk államhatalmi, bírói, ügyészi és államigazgatási ellenőrzésről, valamint az utóbbinak alárendelten a termelő és szolgáltató szervezetek, vállalatok, szövetkezetek ellenőrzéséről. Egy-két szocialista ország kivételével a hatalmi, a bírói, az ügyészi szervekre az jellemző, hogy az ellenőrzés a fő funkciók gyakorlása közben valósul meg, így nincsenek külön ellenőrző szerveik sem, míg az államigazgatási tevékenységben az ellenőrzés önálló funkció. Ennek következtében létrejöttek a külön ellenőrző szervek is. Legfelsőbb szinten – a Minisztertanács szintjén – például a Központi Népi Ellenőrzési Bizottság.

A „hivatásos" ellenőrzés szerepével, jelentőségével kapcsolatosan a következőket jegyezzük meg. Az ellenőrzés a vezetői tevékenység része, egyik eleme. Ha a vezető munkájából bármelyik elem – esetünkben például az ellenőrzés – hiányzik, tulajdonképpen nem beszélhetünk megfelelő, csupán rossz vezetésről. Elvileg teljesen mindegy, hogy az ellenőrző munka egy részét a vezetés külön szervre bízza-e vagy sem. *Az ellenőrzés léte a fontos és nem az ellenőrző munka különböző arányú megosztása.* Az ellenőrző szerv bármely szinten és bármely területen is dolgozzék, a vezetésnek alárendelten, a vezetés érdekében, a vezetés részeként és a vezetés felelősségére végzi munkáját. Létét semmi más nem indokolja. Ahol ezt a munkát a vezető maradéktalanul, összes egyéb feladataival együtt szakszerűen el tudja végezni, ott nincs szükség külön ellenőrző szervre.

A párt- és a társadalmi ellenőrzéssel kapcsolatban mindenekelőtt azt hangsúlyozzuk, hogy *a társadalmi és az állami ellenőrzés nem függetlenek egymástól* és az ellenőrzésnek csak együtt adhatnak szocialista jelleget. Ezek együtt adnak felmérhetetlenül nagy segítséget a munkásosztály hatalmának biztosításához, vezető szerepe érvényesüléséhez. A *társadalmi ellenőrzést* a dolgozók (lakosság) és a társadalmi szervek végzik. Vitatott, hogy társadalmi szervnek csak a szervezetként kiépített intézményeket tekintsük-e (párt, KISZ, szakszervezet stb.) vagy

a laza keretben működő, esetenkénti társadalmi csoportokat (lakógyűlés, falugyűlés stb.) is.

Nézetünk szerint ez utóbbi álláspont a helyes. Részint azért, mert a szocialista demokrácia fejlesztése szempontjából nélkülözhetetlenek ezek a közösségi formák, részint, mert még a dolgozók gyűlései stb. sincsenek híján bizonyos szervezeti előírásoknak vagy szokásoknak, amelyek kötelezőek előírások nélkül is. A gyűléseknek például van helyük, idejük, napirendjük, vitarendjük. Ezek is bizonyos szabályok. A szervezettség foka természetesen nagymértékben meghatározza a végzett munka hatékonyságát, minőségét, intenzitását, hatókörét. Ezért ezek előjogát nem vitatjuk, csupán kibővítjük a társadalmi szervezetek körét. Az ilyen tágabb értelemben vett társadalmi szervezetekben végzett munka, ha az a közösség vagy a társadalom érdekében önzetlenül, díjazás nélkül végzett munka, akkor – nézetünk szerint – társadalmi munka, társadalmi tevékenység.

Ugyancsak vitatott kérdés, hogy az állami feladatok megoldása érdekében létrehozott társadalmi szervezetek munkája társadalmi tevékenység-e. Ilyen szervezetek például a hatalmi vagy igazgatási szervek állandó vagy ideiglenes bizottságai, a népi ellenőrzési bizottságok stb. Véleményünk szerint társadalmi tevékenység, hiszen a társadalmi munka fő ismérve a társadalom érdekében díjazás nélkül végzett munka – és nem az, hogy valamely szervezetet ki hozta létre.

A pártellenőrzésnek a társadalmi, sőt a szocialista ellenőrzés egész rendszerén belül kitüntetett, illetve meghatározó szerepe van, amely a munkásosztály vezető szerepéből következik. Következésképpen *pártellenőrzés nélkül nincs szocialista ellenőrzés.* Ebben van a pártellenőrzés legnagyobb jelentősége. A párt helye a szocialista társadalom politikai rendszerében pedig meghatározza a pártellenőrzés helyét, a szocialista ellenőrzés rendszerében. (E témát a kötetben még részletesen tárgyaljuk.)

Az ellenőrzés iránti követelmények és a felelősség

A szocialista ellenőrzésnek tényszerűnek és objektívnek kell lennie. Valamely terület ellenőrzésénél a tények felderítése, megállapítása nem mindig egyszerű feladat. A munka – így a pártmunka eredménye is hosszú folyamat során jön létre, gyakran nehézségek, kitérők, zökkenők közepette. Az ellenőrzésnél mindig az összképet kell szemügyre vennünk. Tehát az ellenőrzésben a tények megállapításánál mindenkor számolnunk kell bizonyos *időtényezővel.* Ellenkező esetben nem tudjuk megállapítani a sikerek és a kudarcok okait sem, pedig a tapasztalatok szempontjából mindkettőre nagy szükségünk van. Az időintervallum nagysága függ a vizsgálandó kérdésektől, a terület szintjétől, továbbá, hogy az ellenőrzés általános jellegű-e vagy csak egy részkérdés vizsgálatára terjed ki. A tények nagyon sokfélék, változatosak, és a vizsgált kérdés szempontjából vannak fontosabbak és kevésbé fontosak. Erre már *Lenin* is felhívta figyelmünket, amikor azt mondta, hogy példákat általánosságban felhozni semmi fáradtságba nem kerül, de ennek nincs is semmi jelentősége, vagy tisztán negatív jelentősége van. Mert minden az egyes esetek konkrét történelmi jelentőségén fordul meg. A tények, ha egészükben, összefüggésükben nézzük őket, nemcsak makacs, de kétségtelenül bizonyító erejű dolgok is. *Lenin* tanítása szerint tehát a tények akkor vannak segítségünkre, ha azokat nem egymástól elszakítva, hanem más tényekkel összefüggésben és minden esetben egy konkrét helyzetbe ágyazottan vizsgáljuk. A tények másként nem lehetnek bizonyító erejűek.

Akik az életben és a pártmunkában némi tapasztalatot szereztek, tudják, hogy ha bizonyos tények bizonyos csoportosításban mutatnak valamit, akkor ugyanezek a tények más csoportosításban már mást mutatnak. Mivel a tények és a csoportosítási lehetőségek száma igen nagy, a variációk száma szinte végtelen. A tények önkényes, „bizonyos szempontok" szerinti kezelése, csoportosítása már messze esik az objektivitástól, ez már a szubjektivitás területe. Az objektivitás a valósághű tükrözés. Ezt követeli meg a munkásosztály és a párt. Az objektivitás érvényesülésének három tényezője van: a tények lenini értelmezése, a

párt helyes politikája és a pártélet lenini normáinak maradéktalan érvényesülése. Az objektivitás még ez esetben sem érvényesül automatikusan, naponta kell küzdenünk érte.

Az objektivitásnak nem követelménye, hogy az ellenőrzött szerv vagy személy közvetlenül, és közvetve sem legyen kapcsolatban (alá- és fölérendeltségi viszonyban) az ellenőrző szervvel vagy személlyel. Pontosabban az ellenőrző sem közvetlenül, sem közvetve ne legyen felelős az ellenőrzött munkájáért. Az ellenőrző és az ellenőrzött függetlensége egymástól nem abszolút mértékű. Különösen így van ez a pártellenőrzés esetében, ahol az ellenőrzést nem külön ellenőrző szerv végzi, hanem maga a pártvezetés és a párttagság. Ha tehát az ellenőrzés objektivitását attól tennénk függővé, hogy az ellenőrzés mennyire független, akkor például a pártellenőrzés esetében objektivitásról nem is beszélhetnénk. A pártellenőrzéshez hasonlóan pedig ilyen jellegű (külön ellenőrző szervek nélküli) az ellenőrzés az állami munka egy részénél, s a hatalmi (a bírói, az ügyészi) szerveknél. Vagyis az ellenőrzés objektivitását nem az ellenőrzés úgynevezett függetlenségétől, hanem a tények lenini értelmezésétől és kezelésétől, valamint az ellenőrzéssel szemben támasztott egyéb követelmények alkalamazásától kell várnunk.

Az ellenőrzés demokratizmusa a dolgozók részvételének biztosítását jelenti az ellenőrzésben. Ahhoz, hogy a dolgozók hatékonyan részt vehessenek az ellenőrzésben, kellő tájékozottsággal kell rendelkezniük a célokat, terveket és saját feladataikat illetően. Itt van elsősorban szerepük a dolgozó kollektívák tanácskozásainak. A vezető személyes ellenőrző munkája azt jelenti, hogy a vezetésnek legyen közvetlen tapasztalata a tőle viszonylag távol levő, de a vezetéséhez tartozó területek állapotáról is. A vezető közvetlen tapasztalata és az ellenőrző szervek munkája együtt adják a vezetői ellenőrzést. Az ellenőrzés demokratizmusa összefügg a nyílt, őszinte légkör és a vita lehetőségének biztosításával. Ettől egyébként nemcsak az ellenőrzés demokratizmusa, de a szocialista demokrácia egésze függhet. Az őszinte légkör és a vita lehetősége annyit jelent, hogy valamely álláspontot nem hatalmi pozíció alapján, hanem a véleményekre figyelemmel fogadnak el. Természetesen adódhatnak kivéte-

les helyzetek adott kérdésben, amikor nem „hivatalos" döntésre van szükség.

Az ellenőrző tevékenység szükségszerűen kapcsolódik a felelősség kérdéséhez. Az ellenőrzés kimutathatja a kiemelkedő eredményeket, amelyek jutalmat érdemelhetnek, és feltárhatja a fogyatékosságokat is, amelyek ha azok meghaladják a tűrés határát, akkor a felelős felelősségre vonása nem maradhat el. Ha a hibákkal arányban álló és a körülményeket is mérlegelő felelősségre vonás elmarad, nagy kárt okozhat az ügynek, komolytalanná teszi a vezetést, demoralizálja, züllleszti a munkát. A politikai életben, a mozgalmi munkában is jogi és politikai felelősségről beszélhetünk. A politikai hibák rendkívül veszélyesek, mert hatókörük széles és minden esetben a pártot gyengítik. A pártmunka kényes terület. Ezt *Galina Nyikolajeva* „Útközben" című regényében – ha egy kissé eltúlozva is – úgy jellemzi, hogy a pártmunkást a tűzszerészekkel hasonlítja össze, akik munkájuk folyamán csak egyszer tévedhetnek. Ezért különösen fontos a körültekintő pártellenőrzés és a rendszeres felelősségre vonás a hibát elkövetőkkel szemben.

Az ellenőrzés folyamata

Az ellenőrző munka is tervszerűséget követel. Első lépésként tisztáznunk kell a feladatokat: az ellenőrzés hol folyik, mit, milyen mélységben és terjedelemben kell megvizsgálni. A módszerek között elsőként említjük az előzetes felkészülés szükségességét. Ez hozzájárul ahhoz, hogy jó vizsgálati ütemterv készüljön, segít a vizsgálati módszerek kialakításában, és nem utolsósorban csökkenti a vizsgálat időtartamát. Az ellenőrzés megkezdése előtt alapos ismeretekkel kell rendelkeznünk a következő kérdésekben: a vizsgált egységekre vagy területre milyen párt- és kormányhatározatok vonatkoznak; melyek a vizsgált egység vagy terület célkitűzései; milyen a szervezeti felépítése, a működés rendje, a munkafolyamatok és módszerek; az adott területen és témában korábban folytatott vizsgálati do-

kumentumok tartalma és az ezek alapján kiadott intézkedések; a vizsgált egység vagy terület eredményeit jelző legfontosabb mutatók és ezek kialakítási rendje; egyéb speciális kérdések, melyekről a helyszínen vagy a közvetlen irányító szervnél lehet, illetve kell tájékozódnunk.

Hangsúlyozzuk, hogy erre az előzetes felkészülésre a viszonylag rövid időt igénybe vevő és hatékony ellenőrző munka szempontjából minden esetben szükség van, függetlenül az ellenőrzésben részt vevők képzettségének, általános ismereteinek színvonalától, tapasztalataik mértékétől. Ezek legfeljebb a felkészülésre fordított időt befolyásolják, de semmiképpen sem csökkenthetik nullára.

További lépés a tanulmányozandó írásos anyagok körének kijelölése. Ezt a vizsgálat jellege és tartalma határozza meg. Ezenkívül meghatározó jelentőségű az anyagok mennyisége és a rendelkezésre álló idő is. Általában arra kényszerülünk, hogy bizonyos szempontok alapján szelektáljunk. A legfontosabb írásos anyagok: a tervek, beszámolók, jelentések, határozatok, utasítások, különböző feljegyzések stb. A szelekció alapvető szempontja a vizsgált téma jellege. Ennek alapján válasszuk ki azokat az anyagokat, amelyek a vizsgált téma értékét, lényegét a legjobban reprezentálják. Alkalmazhatunk szúrópróbaszerű eljárást is, de erre csak akkor van módunk, ha az okmányok a vizsgált jelenség lényegét egyforma valószínűséggel tartalmazzák. Ha meghatároztuk a tanulmányozandó írásos anyagok körét, akkor legcélszerűbb a tanulmányozást időrendi sorrendben végeznünk. Nagy gondot kell fordítanunk az írásos anyagok megbízhatóságának, hitelességének megállapítására. Megbízhatónak, hitelesnek tekinthetjük azt az írásos anyagot, amelynél a szervezeti szabályzatban, ügyrendben stb. megfogalmazott tartalmi és formai előírásoknak eleget tettek. Például alapszervezeti emlékeztető esetében a megbízhatóság és a hitelesség azt jelenti: hogy annak minden rovatát a valóságnak megfelelően és pontosan kitöltötték (ha nem töltötték ki, akkor jelezni kellett ennek okát), azok írták alá, akiket illet, végül mellékletként rendelkezésre állnak a bejegyzéseket alátámasztó dokumentumok.

Végül az elemzés és a tények megállapítása következik. Eb-

ben a folyamatban a különböző együttható tényezőket, adatokat egymással összevetjük oly módon, hogy sohasem hagyjuk figyelmen kívül az időközben bekövetkezett változásokat.

A közvetlen megfigyelés módszerét akkor alkalmazzuk, ha az írásos anyagok tanulmányozása nem ad elégséges alapot a tényleges helyzet megállapítására, vagy ha nem dokumentális jelenségeket vizsgálunk.

E módszerek esetleges hátránya lehet, hogy csak „pillanatképet" ad, csupán a megfigyelés időpontjában meglevő állapotról nyújt felvilágosítást. Mégis hasznosnak kell tekintenünk, mert a pillanatnyi helyzet mindig valaminek a következménye, egy folyamat része, jellemzője, amelynek ismeretében megközelítő pontossággal következtetéseket vonhatunk le. Fontos, hogy a megfigyelést mindig az adott egység vagy terület munkájáért felelős dolgozó jelenlétében végezzük és az eredményt közösen rögzítsük. Ez biztosítja megfigyelésünk eredményének bizonyíthatóságát. A közvetlen megfigyelésnek különböző formái lehetnek. Például a dokumentumok tartalmát összevetjük a valósággal. Helyszíni szemle esetén, ha tömeges jelenségeket figyelünk meg, akkor a megfigyelés a mintavételre korlátozódik. Végül a megfigyelés lehet kísérletezés is.

A dolgozók megkérdezése útján történő ellenőrzés általánosan ismert módszer. Különösen nagy jelentőségű ez a politikai munkában. Ez a módszer akkor hatékony, ha az ellenőrző szervnek (párt, szakszervezet) vagy az ellenőröknek jó kapcsolatuk van a dolgozókkal. Az írásos anyagok tanulmányozása és a személyes megfigyelés mellett ezt a módszert főként azért alkalmazzuk, hogy értékes kiegészítéseket kapjunk, megállapításaink életszerűbbek legyenek, de a helyzetmegállapítás céljából is hasznos, írásos anyagok hiányában és akkor, ha megfigyelésre nincs mód. A beosztott dolgozó az esetek nagy részében nem tud a bennünket érdeklő kérdésről általános tájékoztatást adni, de mindenképpen hasznos részleteket adhat, melyek segítenek az általános kép kialakításában. Az ellenőrző szervek, az ellenőrök a véleményeket tényként akkor fogadhatják el, ha ellenőrizték és valóságtartalmukról meggyőződtek. A megkérdezés történhet a vezető jelenlétében vagy akár távollétében is. A lényeg az, hogy amit a dolgozók mondanak, azt vállalják bárki és bármi-

lyen fórum előtt. Erről a követelményről az esetek túlnyomó többségében nem szabad lemondanunk. E követelménynek az érvényesítése nehéz és bonyolult feladat, gyakori, hogy a dolgozó lényegében jól látja, érzékeli a munkahelyén és közvetlen környezetében a meglevő kisebb-nagyobb gondokat, hibákat, de nem, vagy csak nehezen teszi szóvá, mert ő maga sem hibátlan. A politikai nevelő munka számára az igazi nehézséget e tekintetben annak megértetése jelenti, hogy a kölcsönös elnézés tévútra vezet. Bomlasztó hatású és egyre jelentősebb hiányosságok, hibák forrása lehet. Vezetőnek és beosztottnak a maga területén mindent meg kell tennie, hogy saját munkája javuljon. A vezetés felelőssége azonban ebben az esetben is elsődleges.

Az ellenőrző szerveket, illetve az ellenőrzésben résztvevőket bizonyos jogok illetik meg. Például jogosultak betekinteni a vizsgált egység vagy terület munkájával kapcsolatos írásos anyagokba. Ezeket rendelkezésükre kell bocsátanunk. Joguk van szóban vagy írásban a vizsgált témára vonatkozóan bármely további felvilágosítást kérni. Kivételt képeznek az olyan esetek, anyagok, amelyek államtitkok. Ilyen esetben felvilágosítást adni, vagy ilyen anyagokba betekinteni csak illetékes szervek vezetőinek az engedélyével lehet. Az ellenőrzésben részt vevőket munkájuk közben az adott területen teljes mozgásszabadság illeti meg. A megállapítások bizonyítása céljából okmányokról, iratokról jogosultak másolatokat készíteni, vagy szükség szerint elismervény ellenében azokat lefoglalni. Amennyiben megállapították, hogy a különböző rendellenességek nem az adott területen dolgozók mulasztásának a következményei, hanem az irányító szervé, az ellenőrnek joga és kötelessége ennek feltárása. Ez a jog azt a célt szolgálja, hogy az ellenőrzés valóban hatékony legyen. Az ellenőrző szerveknek vagy személyeknek kötelezettségeik is vannak, melyeknek eleget kell tennünk. Például a munka megkezdése előtt a vizsgált szerv vezetőjénél kötelesek a jogosultságot, illetve a személyazonosságot igazolni. Ennek módja és formája más az állami és más a társadalmi ellenőrzés esetében, de mindenképpen meg kell történnie. A megbízás keretei között az ellenőrzést végző köteles a megbízásnak maradéktalanul eleget tenni. A vizsgálatot kiterjeszteni csak alapos indokkal és a vizsgálatot elrendelő szerv vezetőjének az

engedélyével szabad. Az ellenőr a vizsgálat egész ideje alatt köteles a dolgozókra támaszkodni és véleményüket, megjegyzésüket – miután annak helytálló voltáról meggyőződött – figyelembe venni. Köteles megfelelő segítő szándékú, szerény, de határozott magatartást tanúsítani. Köteles minden külön kedvezmény biztosítását stb. visszautasítani. Köteles megállapításait meghatározott időn belül és formában a megbízó szervvel vagy annak vezetőjével közölni. Végül, amennyiben ez indokolt, köteles a személyes felelősséget megállapítani.

Az ellenőrző szerveknek, illetve az ellenőrök jogainak és kötelességeinek viszonylag rövid felsorolásából következik a felelősségük is. Felelősség terheli őket a tárgyilagosságért, az állami és a szolgálati titkok megőrzéséért, a munka minden irányú maradéktalan elvégzéséért. Ez a felelősség egyaránt lehet erkölcsi és büntetőjogi felelősség is.

Ahhoz, hogy az ellenőrzés minél hatékonyabb legyen, gondoskodni kell e munkát végzők védelméről. Az ellenőrzés különböző területein és szintjein ez különböző módon valósul meg. Az ellenőrző munkát főhivatásként ellátókat általában hivatalos személyeknek tekintik és így az őket ért sérelem hivatalos személy elleni sérelemnek minősül. Ezen túlmenően az ellenőrzésben részt vevőket védeni kell olyan alaptalan beállítástól, híreszteléstől, amelyek alkalmasak arra, hogy elfogulatlanságukat, becsületességüket, hitelüket rontsák. Gondoskodni kell munkajogi védelmükről is. A sérelmet szenvedőket teljes anyagi és erkölcsi rehabilitációban kell részesíteni, a sérelmet elkövetőket pedig fegyelmi úton, illetve büntetőjogilag felelősségre kell vonni.

Dr. Brájer Károly

Társadalmi ellenőrzés a szocialista társadalomban. A politikai ellenőrzés rendszere

Az ellenőrzés osztályjellege

Ma már közismert tény, hogy a vezetési tevékenység szerepének döntő jelentősége van a termelő egységek, intézmények munkájában, a munka hatékonyságának növelésében. Pártunk kongresszusai többször felhívták a figyelmet a vezetői munka színvonalának emelésére. A Magyar Szocialista Munkáspárt X. kongresszusának határozatai a vezetői tevékenység általános színvonalának emelése mellett nagy figyelmet szenteltek az ellenőrzési munka megjavításának. „... a pártmunka fejlesztésében most nagy fontossága van a politika eddiginél következetesebb és egységes végrehajtásának, a pártellenőrzés erősítésének... Az ellenőrzés megjavítása nélkülözhetetlen és sürgető az egész pártban, annak érdekében, hogy a gyakorlat teljesen megfeleljen az elvi döntéseknek és a párt politikája hiánytalanul érvényesüljön a gazdasági és kulturális építőmunka, a szociálpolitika egész területén."[1] .

A vezetői munka folyamatának az ellenőrzés csak egy, de elengedhetetlen eleme. A vezetés ellenőrzési funkciója sokféle módon valósulhat meg. Végrehajtásban külön személyek, vagy e célból létrehozott intézmények vehetnek részt. Az ellenőrzési tevékenység viszonylagos önállósága adja meg a lehetőséget, hogy az ellenőrzés témaköre, annak elméleti és gyakorlati kérdései külön is tárgyalhatók, természetesen mindig szem előtt

[1] A Magyar Szocialista Munkáspárt X. kongresszusának jegyzőkönyve. Kossuth Könyvkiadó 1971. 103. old.

tartva azt a vezetői tevékenységet, amelyet tanulmányozunk.

Az ellenőrzés mindig osztályjellegű tevékenység. A szocialista ellenőrzés egyik lenini alapkövetelménye a pártosság, a társadalmat vezető osztály érdekeinek érvényesítése. A munkásosztály érdekeinek képviseletében a pártosság fokozottabb szerepet kap a társadalmi és pártellenőrzésben mint valamely szakterületen folytatott ellenőrzéskor. Az ellenőrzés osztályjellegéből következik, hogy osztályérdeket érvényesít. Ezt azért is hangsúlyoznunk kell, mert nálunk is, de különösen a burzsoá szakirodalomban gyakran emlegetik az ellenőrzés „szuverenitását", „pártatlanság", vagy a vezetéstől - nemzetgazdasági szinten a kormánytól - való „függetlenségét". Ilyen függetlenség nem létezik, a kapitalista ellenőrzés egyes formáit is a tőkés osztály érdekeinek következetes érvényesítése, a pártosság jellemzi. Tőkés termelési viszonyok között az ellenőrzési feladatok a tőkés vezetés profitszerzési törekvéseinek alárendeltek.

Szocialista termelési viszonyok között az ellenőrzés osztályjellege és pártossága azt jelenti, hogy az ellenőrzési feladatok meghatározásánál, a feltárt hibák, fogyatékosságok értékelésénél, a felelősség megállapításakor mindig a munkásosztály érdekeit kell képviselnünk. Ez egyben az összes dolgozó közös érdekeinek a képviselete is. Következésképpen az ellenőrzésnek mindig a társadalmi érdeket kell figyelembe vennie. A feltárt hibák, hiányosságok elbírálásakor a közösség érdekét kell képviselnie a helyi, partikuláris vagy egyéni érdekkel szemben. Feladata nem egyszerűen csak képviselet, hanem a hibák kiküszöbölésére irányuló javaslataival, alkotó módon kell elősegítenie ennek érvényesülését.

A társadalmi ellenőrzés elvei a szocializmusban

Az ellenőrzés osztályjellege nem ellentétes azzal a megállapítással, hogy az ellenőrzésnek függetlennek kell lennie. Ez azt jelenti, hogy *az ellenőrzést végző személyek, csoportok vagy intézmények függetlenségét biztosítanunk kell az ellenőrzött sze-*

mélyektől vagy szervektől. Vagyis az ellenőrző nem lehet munkaköri, rokoni vagy egyéb „függőségi" elkötelezettségű helyzetben.

Szocialista társadalomban az ellenőrzés osztályjellegéből, pártosságából következik egyik fontos működési alapelve és követelménye, az ellenőrzési munka demokratizmusa. A demokratizmus kettős értelemben is összefügg az ellenőrzéssel. Részint úgy, hogy előfeltétele a társadalmi ellenőrzési tevékenységnek, részint éppen az ellenőrzés lehetősége szavatolja a demokratizmus meglétét és kiszélesítését. A demokrácia fejlesztése, a közéleti aktivitás növekedése nagyobb lehetőséget biztosít az irányításban és a társadalmi ellenőrzésben való aktív részvételre. „Minél teljesebben érvényesül a demokrácia, annál nagyobb lehetőség nyílik a politika és a szocialista építés folyamatainak *társadalmi ellenőrzésére*, a hibák gyors feltárására, a nehézségek leküzdésére, a problémák megoldására."[2] (Az én kiemelésem. – *B. K.*) Ez azonban a kérdésnek csak egyik oldala. A másik az, hogy mivel az ellenőrzés a vezetés egyik alapvető funkciója, s ebbe a dolgozókat is bevonják, így az ellenőrzésben a dolgozók is részt vesznek. Az üzemi demokrácia megvalósulásának módja, hogy a dolgozókat az ügyek intézésébe bevonják. Amikor a Központi Népi Ellenőrzési Bizottság, a népi ellenőrök széles körű közreműködésével például olyan kérdéseket vizsgál, amelynek az eredménye kormányintézkedés lesz, akkor ebben az intézkedésben benne van a népi ellenőrök munkája is. Munkájuk – ha közvetve is – a kormányzati vezetés részévé válik. Igaz, hogy ez a részvétel a felső szintű vezetésbe igen közvetett és a társadalom egészét tekintve „kevés" dolgozót foglal magában, de jelentősége a szocialista demokrácia szempontjából felbecsülhetetlen. A népi ellenőrök széles körű aktívahálózatára alapozott kormányzati szintű állami ellenőrzésnek ez adja a politikai jellegét és jelentőségét. Az ellenőrzés demokratizmusának a szocialista demokrácia továbbfejlesztésében betöltött szerepére rávilágított a párt X. kongresszusa is. „Kutatjuk azokat a lehetőségeket, hogyan lehet minél több dolgozó embert bevonni

[2] Ugyanott, 231. old.

az állam ügyeinek intézésébe, ellenőrzésébe."[3] Az állami rendelkezéssel létrehozott Népi Ellenőrzési Bizottságok munkájának jellegéről eltérőek a vélemények. Egyesek szerint munkájuk társadalmi, mások szerint állami jellegű. Akik e tevékenység társadalmi jellegét tagadják, nézetüket azzal indokolják, hogy a népi ellenőrzés szervezete állami feladatokat old meg és a népi ellenőrök munkájuk végzéséhez jogszabályban biztosított jogokkal rendelkeznek. Ez egyoldalú szervezeti megközelítés. A dolog lényege nem ebben, hanem a társadalom érdekében díjazás nélkül végzett munkában van. Az ellenőrzés éppen attól társadalmi jellegű, hogy társadalmi munkaként végzik.

Az ellenőrzés mindig jogosultság is. E jogok az adott társadalom termelési viszonyaiból, vagy szűkebb értelemben a tulajdonviszonyaiból következnek. Szocialista társadalomban a társadalmi tulajdon az uralkodó. Ez meghatározza az emberek cselekvési irányát, a termelést, az elosztást, a gazdasági és a társadalmi élet irányítását és ellenőrzését. A társadalmi tulajdon kiemeli a közösséget, a kollektív tevékenységet a magántevékenységgel szemben. Szocialista társadalomban minden vezető irányító és irányított is, irányítja a társadalom valamennyi tagja, a képviseleti szerveken keresztül. Tehát a vezető a nép, a társadalom – mint tulajdonos – érdekében irányít. Ezért a szocialista társadalomban nem mentesülhet egyetlen vezető sem a társadalom ellenőrzése alól. A társadalom tagjai tulajdonosok, a társadalmi tulajdon gazdái, és mint tulajdonosoknak, joguk van az irányításra és az ellenőrzésre. Természetesen az irányításra és ellenőrzésre vonatkozó tulajdonosi jogok érvényesülésének a feltételeit is meg kell teremteni. A társadalomnak, illetve képviselőjének, a pártnak és az államnak a jog érvényesítésének intézményi és szubjektív feltételeit, a jogok gyakorlásának bizonyos szervezeti kereteit is biztosítania kell. A szocialista demokrácia kiszélesítése tehát a szocializmushoz hű tömegek jogainak a bővítését is jelenti az irányítás és az ellenőrzés munkájában. A dolgozó tömegek között végzett felvilágosító és nevelő munka azt célozza, hogy a dolgozók ismerjék demokratikus

[3] Ugyanott, 239. old.

jogaikat, éljenek velük, aktívan vegyenek részt az állami, a politikai és a mozgalmi szervek munkájában.

A szocialista demokrácia fejlesztésének gyakorlati megvalósítása során többen azzal érvelnek, hogy ennek akadálya a dolgozó tömegek szakképzettségének, szakmai hozzáértésének hiánya. Ezt látszik erősíteni az a tény, hogy a tudományos-technikai forradalom követelményei megkívánják a szakmai hozzáértést a társadalom és az egyes dolgozókollektívák irányításában. Ez pedig egyesek szerint jelentős akadálya a dolgozók bevonásának az irányításba és az ellenőrzésbe. Vizsgáljuk meg röviden ezt a problémakört. Az kétségtelen tény, hogy a termelési folyamat a szocialista társadalomban is egyrészt technikai, másrészt társadalmi folyamat. A társadalmi munkamegosztás fejlődése már a kapitalizmusban is megkövetelte, hogy a tőke tulajdonfunkcióját elválasszák a tőke működtetésének a funkciójától. Ez utóbbit a fizetett alkalmazottak, igazgatók (menedzserek) látják el. A termelési folyamat technikai oldalának irányítása, gyakorlati vezetése nálunk is szakmai - mérnöki, közgazdasági stb. - felkészültséget igénylő - feladat. A munkafolyamat széles körű munkamegosztáson, alá- és fölérendeltségi viszonyokon, utasításokon stb. alapul. Ebben a vonatkozásban nem lehet demokráciáról, az irányításba való bevonásról és ellenőrzésről beszélni. A termelés mint társadalmi tevékenység viszont a tulajdonviszonyokkal áll szoros kapcsolatban és ebben a vonatkozásban a dolgozók függetlenül attól, hogy a munkamegosztás rendszerében irányítók vagy irányítottak-e, egyenlők és egyenlően társtulajdonosok. S mint társtulajdonosoknak joguk és kötelességük is részt venni az irányításban és az ellenőrzésben.

Szocialista társadalomban tehát a termelés céljának, a fejlesztés irányának a meghatározásában, az elhatározások kialakításában, a döntésekben, mint a termelési eszközök tulajdonosa részt vesz a dolgozó ember közvetlenül vagy közvetetten, s amikor pedig munkavállalóként funkcionál, akkor a saját határozatait hajtja végre. Ehhez pedig elsősorban politikai felkészültségre, az osztályérdekek ismeretére van szüksége, és csak másodlagosan a speciális szakmai ismeretekre. A szocialista demokrácia - és ezen belül a társadalmi ellenőrzés - tehát nem-

csak jog, hanem tulajdonosi kötelezettség is. Mindezek alapján kimondhatjuk, hogy: *társadalmi ellenőrzésen a dolgozó tömegeknek azt az ellenőrző tevékenységét értjük, amelyet önmaguk, saját szervezeteik és az intézmények, szervek stb. kinevezett és választott vezetői felett gyakorolnak.*

A pártellenőrzés

A szocialista ellenőrzés rendszerében meghatározó központi helyet foglal el a pártellenőrzés. A pártellenőrzés kiterjed a politika megvalósítására, a gazdasági és minden egyéb állami-társadalmi tevékenység pártellenőrzésére. A pártellenőrzés széles körű kiterjedése a párt társadalomban elfoglalt helyéből és szerepéből következik.

A pártellenőrzés fő formái a következők:
dasági, hatósági stb.) képest eltérő sajátosságokat mutat. A pártellenőrzés politikai tevékenység. Alapelveit és hatókörét a szervezeti szabályzat és a párt kongresszusainak határozatai rögzítik. Ellenőrző tevékenységére vonatkozó külön jogszabály nincs, nem valamiféle jogi felhatalmazáson alapszik. (Összehasonlításként például a népi ellenőrzéssel, amelynek jogi alapja az Országgyűlés által elfogadott törvény.) A pártellenőrzés a párt vezető szerepén, szervezeti, erkölcsi, politikai erején és egységén, a marxizmus-leninizmus tudományos eszméjén, a párttagság akarati és cselekvési egységén, a párt szövetségi politikáján és tömegbefolyásán alapul.

A pártellenőrzés hatóköre a legszélesebb. Kiterjed a társadalmi élet minden területére. Magában foglalja egyrészt a párt belső életének ellenőrzését a kongresszustól az alapszervezetekig, másrészt az egész állami, gazdasági, kulturális stb. élet ellenőrzését. Alapvető elve annak vizsgálata, hogy a párt politikáját, határozatait hogyan értik és miként valósítják meg. Célja és rendeltetése, hogy a politikai gyakorlat megfeleljen a párt határozatainak, a párt politikája érvényesüljön és megvalósuljon a szocialista építés valamennyi területén.

A pártellenőrzés elsősorban nem mennyiségi tényezőkkel, rendeletekkel szabályozott folyamatokkal, hanem a párt politikájának megvalósításával foglalkozik. Ezért módszere és eszközei is elsősorban politikai módszerek és eszközök, amelyek között fontos helyet foglal el a párt politikájának megértetése és elfogadtatása, a nevelés és a segítés. Politikai-erkölcsi ösztönzést nyújt a jobb munkához, elősegíti a párttagság és a dolgozók cselekvési készségét. A feltárt problémák megoldására meggyőzés útján mozgósítja elsősorban a párttagságot, és rajtuk keresztül a párton kívüli tömegeket. Az ellenőrző pártszervek a végrehajtásban mulasztókat elsősorban politikailag marasztalják el, és vonják felelősségre.

A pártellenőrzést legfelső fokon a pártkongresszusok gyakorolják. A pártkongresszusok elemzik és ellenőrzik is a párt politikai irányvonalának a megvalósulását, a társadalmi viszonyok fejlődését érintő alapvető kérdéseket, a társadalmi újratermelés fő irányainak és arányainak alakulását, fejlesztését. A két kongresszus közötti időben az ellenőrzési funkciót a párt Központi Bizottsága és közvetlen szervei gyakorolják. „A Központi Bizottság végrehajtó szerveinek ... *erősíteniük kell a pártellenőrzést,* mert az eddig háttérbe szorult. Rendszeresen és konkrét esetekből kiindulva ellenőrizni kell, megfelelően érvényesülnek-e a gyakorlatban a végrehajtás során az elfogadott elvek. A tapasztalatok alapján intézkedéseket kell tenni a gazdaságpolitikát eltorzítók ellen, s ha az utasítások és rendelkezések nem megfelelőek, akkor azokat kell megjavítani."[4] A pártellenőrzés tehát az állami, gazdasági és más szervek munkájának ellenőrzése során azt vizsgálja, hogy az egész tevékenységben, a vezetésben és a végrehajtásban egyaránt, érvényre jut-e a párt általános irányvonala és a határozatok elvei. Az ellenőrzésnek ki kell terjednie arra is, hogy az egyes „utasítások" és „rendelkezések" megfelelő voltát vizsgálja. Arra is kiterjed, hogy maguk a határozatok helyesen tartalmazzák-e a dolgozó tömegek igényeit, a lehetőségeket, a szocializmus építésének objektív követelményeit a különböző területeken. A pártellenőrzés nem állhat tehát meg a határozatok érvényesülése vagy nem

[4] Ugyanott, 122. old.

érvényesülése kérdésénél, vizsgálnia kell az esetleges eltérések okait is. Az okok kutatása során az is kiderülhet, hogy hiányos volt, tehát hogy nem terjedt ki minden területre a döntés (határozat), vagy egyes vonatkozásaiban nem volt megfelelő. Erről a körülményről is tényszerű, objektív képet kell adni a vezetés számára.

A pártellenőrzés során nemcsak a hibákat, fogyatékosságokat, torzulásokat, problémákat s ezek okait kell kutatnunk, hanem a végzett munka, a végrehajtás elemzése során kimutatható és általánosítható *jó tapasztalatokat* is. Ez jelentős segítség a munka állandó javításához. „A hatékonyabb ellenőrzés szükséges a tapasztalatok jobb és gyorsabb hasznosítása, a gyakorlati munkka állandó javítása, a párt ideológiai és politikai munkájának szüntelen fejlesztése szempontjából is."[5] A pártellenőrzésnek ez a szerepe magában foglalja az ellenőrzés *javaslattevő feladatát is*. Az ellenőrzések alapján javaslatot kell tenni a jó tapasztalattok elterjesztésére, a munka megjavítására, fejlesztésére, a döntések kimunkálásához szükséges feladatokra, vagy ha szükséges, a régebben hozott határozatok, döntések módosítására. E feladat már világosan tükrözi az ellenőrzési tevékenység alkotó jellegét.

A pártellenőrzésben rendkívül fontos szerepet töltenek be a közép- és alsó szintű pártszervek. Konkrét ellenőrzési feladataikat röviden a következőkben foglalhatjuk össze:

– a megyei, kerületi, üzemi pártbizottságoknak ellenőrizniük kell a felsőbb szintű pártszervek és saját határozataiknak a végrehajtását a pártalapszervezetekben és más mozgalmi szervekben, termelőegységekben az ott dolgozó vezetőségi tagokon, párttagokon keresztül. Az ellenőrzésnek a működési területen jelentkező alapvető társadalmi és politikai viszonyok, hatások, folyamatok elemzésére kell irányulnia. A pártbizottságoknak rendszeresen be kell számoltatniuk a végrehajtó bizottságot a két pártbizottsági ülés között végzett munkáról;

– a végrehajtó bizottság rendszeresen vizsgálja és tárgyalja – több esetben visszatérő jelleggel is – egy-egy alapvető, átfogó jellegű határozatának a végrehajtását, egy-egy intézkedés

[5] Ugyanott, 103. old.

megvalósulásának a folyamatát. Biztosítja a felsőbb szintű pártszervek és saját határozatainak megismertetését, ellenőrzi azok feldolgozásának és végrehajtásának menetét, a kidolgozott intézkedéseket. Él a beszámoltatás jogával, mind a pártbizottság apparátusának osztályait, mind az alsóbb szintű pártszerveket, valamint az állami, társadalmi és gazdasági szerveket illetően;

– a tapasztalatokat rendszeresen összegyűjtik, elemzik, testületi ülésen megvitatják, újabb javaslatokat dolgoznak ki a hatékonyság növelése érdekében. Amennyiben egy-egy határozat végrehajtása vagy más probléma megoldása érdekében vizsgálat lefolytatása szükséges, abban a pártbizottság, a végrehajtó bizottság tagjai személyesen is részt vesznek.

A pártellenőrzés fő formái a következők:

– a különböző párt-, állami, gazdasági stb. szervezetekben dolgozó kommunisták közvetlen ellenőrző munkája;
– a párt-, állami stb. szervek vezetőinek rendszeres beszámoltatása a felsőbb szintű pártszervek, illetve a gazdálkodó szerv, termelőegység, intézmény pártszervezete által;
– egy-egy feladat végrehajtásának vagy probléma megoldásának ellenőrzésére szervezett brigádvizsgálat;
– a brigádvizsgálat és a beszámoltatás módszerének együttes alkalmazása.

Köztudomású, hogy a párt szervezeti szabályzata minden párttag kötelességévé teszi, hogy munkájával, magatartásával, személyes fellépésével segítse elő a párt határozatainak saját munkaterületén való végrehajtását, a párt politikájának megvalósulását, védje államunk törvényeit, rendjét és fegyelmét. Nyíltan bírálja a fogyatékosságokat, személyre való tekintet nélkül tárja fel a párt előtt a munkában észlelt hibákat, rendellenességeket. E kötelességek teljesítésének a tartalma lényegében ellenőrzési kötelezettség is. A párt védi és fejleszti a bírálat és önbírálat gyakorlásának kedvező légkörét. Határozottan fellép a bírálat elfojtói ellen. Ideológiai felvilágosító és nevelő munkával fejleszti tagjainak felelősségtudatát a közügyek iránt.

Említettük már, hogy a pártellenőrzés fontos formája a vezetők beszámoltatása pártfórumok előtt. Ennek egyik formája az, amikor az alsóbb szintű pártszerv beszámol a felsőbb szintű pártszerv előtt. A másik, amikor egy szervezet, termelőegység

például egy vállalat vezetői számolnak be a vállalat pártszervezetének vagy tagságának. Ekkor a kommunista vezető számol be és nem a vállalati igazgató. Mint kommunisták adnak számot pártszervezetüknek. Természetesen a párton kívüli vezető is beszámoltatható. A beszámolási kötelezettség alapja a bizalom. A vezetés osztály- és politikai jellegéből következik, hogy szocialista társadalomban nem lehet senki vezető a párt – a dolgozó nép – bizalma nélkül. A pártszervek és vezetők beszámoltatásánál fontos körülmény a beszámolás *időpontjának* és *tartalmának* körültekintő megválasztása. Akkor helyes a beszámolás időpontjának a kitűzése, ha az ellenőrzésre kerülő határozat végrehajtása lényeges szakaszhoz, a további tennivalókat alapvetően befolyásoló időszakhoz érkezett, vagy amikor a végrehajtásban új körülmények, tényezők jelentkeznek. A beszámolási időpontot úgy célszerű meghatározni, hogy a beszámoltatásra akkor kerüljön sor, amikor már kellően értékelhető tapasztalatok halmozódtak fel. Természetesen ettől el lehet térni, sőt ez az eltérés az esetek többségében szükséges is, ha a végrehajtásban jelentős elmaradás, vagy torzulás tapasztalható. A beszámoltatás tartalmának megválasztásánál fontos szempont, hogy a munkára irányuljon. Ebben legyen konkrét és elmélyült. Körültekintően mérje fel a végzett munka eredményeit, tárja fel az esetleges elmaradások okait és következményeit, jelölje meg a további tennivalókat, a határozat maradéktalan végrehajtását biztosító intézkedéseket.

A helyszíni ellenőrzések egyik igen jól bevált formája a *brigádvizsgálat*. Ezt legtöbbször testületi határozat alapján szervezett brigádok végzik. A brigádok összetételét elsősorban az ellenőrzési feladat megoldásának politikai és szakmai követelményei határozzák meg. Munkájuk során a brigádok a vezetők, a végrehajtásért felelős személyek véleményén kívül a párttagság, a párton kívüli dolgozók véleményére támaszkodnak. Figyelembe veszik a közvéleményt. Különös figyelmet fordítanak a politikailag aktív emberek, a szocialista brigádtagok és a törzsgárda tagjainak a véleményére. Irányító pártszervek munkájának vizsgálata során kérik az alsóbb szintű pártszervek, az alapszervezeti vezetőségek véleményét is.

A helyszíni ellenőrzések másik hatékony formája a testületi

tagok részvétele az alsóbb szintű pártszervek testületi ülésein, a pártbizottságok vezetőivel és tagjaival folytatott helyszíni konzultációk. Ezek a tanácskozások a pártellenőrzés, a pártdemokrácia alkalmazásának és fejlesztésének fontos területei. Lehetőséget nyújtanak nemcsak a párttagok, hanem a szocializmus ügyéhez hű pártonkívüliek bevonására is az irányítás funkcióiba.

A pártellenőrzés minden formája és megvalósítási módja a tömegekkel való kapcsolatra, véleményük és javaslataik figyelembevételére, vagyis a tömegeknek az ellenőrzésbe való minél szélesebb körű bevonására épül. Ezért minden pártszervezet feladata biztosítani, hogy mind a párttagok, mind a pártonkívüliek alkotó légkörben fejtsék ki véleményüket, személyes részvétel útján is gyakorolhassák ellenőrző szerepüket. Ennek fontos feltétele, hogy a vezetők igényeljék és tegyék lehetővé a dolgozók érdemi bekapcsolódását az irányítás e területén is.

A társadalmi ellenőrzésben fontos szerepük van a *szakszervezeteknek.* A szakszervezetek mint a dolgozók legszélesebb tömegszervezetei, széles körű társadalmi ellenőrzést gyakorolnak. A szakszervezetek ellenőrzésüket mind népgazdasági – kormányzati –, mind vállalati szinten fejtik ki. Véleményezési, ellenőrzési, egyes esetekben döntési, illetve vétójogukat jogszabályok, rendelkezések biztosítják. A dolgozók érdekei csak a munkáshatalom révén valósulhatnak meg és a szakszervezetek feladatait a munkásérdek, a munkáshatalom iránti elkötelezettség határozza meg. A munkásérdekek érvényesítése pedig nem nélkülözheti az ellenőrzési feladatok teljesítését.

A Szakszervezetek Országos Tanácsának vezetői az elmúlt években szoros együttműködést alakítottak ki az állami szervekkel, a kormánnyal. Rendszeresen tanácskoznak, és a szakszervezet vezetői véleményt mondanak szocialista társadalmunk fontos kérdéseiről. Véleményt cserélnek gazdasági, termelési kérdésekről, az életszínvonal és más igények kielégítésének szükségességéről és lehetőségeiről. Természetesen ezeken a tanácskozásokon véleménykülönbségek is vannak, amelyek abból erednek, hogy a szakszervezetek tömegszervezeti jellegükből kifolyólag jobban tudják érzékelni az egyes dolgozó rétegek helyzetét, igényeit, míg a kormány – helyzeténél fogva – jobban

látja a szociális, anyagi lehetőségek mértékét és kielégítésük lehetséges időpontját. Az állami és szakszervezeti célok és elvek természetesen azonosak, de ez nem jelenti a feladatok azonosságát is. A szakszervezeteknek az állami szervek munkájának támogatása mellett munkájuk kritikáját, ellenőrzését is el kell végezniük. A munkáshatalom, a népgazdaság érdekeinek védelmével együtt és egyidejűleg képviselniük, érvényesíteniük és védelmezniük kell a dolgozók jogos csoport- és egyéni érdekeit is. A szakszervezetek érdekvédelmi munkája jelentős részben rendkívül sokoldalú ellenőrzési tevékenység.

Gondoljunk csak a Munka Törvénykönyvében foglaltakra, a munka- és munkásvédelmi szabályokra és törvényerejű rendeletekre stb. A szakszervezetnek törvénnyel biztosított joga, hogy a dolgozók érdekeit védő jogszabályok betartásáról az állami szervektől tájékoztatást kérjen és ha szükséges, helyszíni ellenőrzést is végezzen. A függetlenített és társadalmi, munkásvédelmi felügyelők ellenőrzése a szervezet morális erején kívül széles körű jogokkal is biztostíott (gépek üzemeltetésének leállítása, pénzbírság kiszabása stb.).

A szakszervezetek által szervezett különböző tanácskozások (pl. termelési tanácskozások) ellenőrzési célok szolgálatát is betöltő szerepe ma még nem eléggé tudatosított és nem eléggé folyamatos, pedig ezeken érvényesülhet közvetlenül és igen hatékonyan a dolgozók ellenőrzése a vezetők munkája felett.

Összefoglalva megállapíthatjuk: a társadalmi ellenőrzés továbbfejlesztése, a szocializmus építésének jelen szakaszában különösen fontos feladat. Fontos eszköznek tartjuk, amellyel a dolgozó tömegek bevonhatók az állami és vállalati ügyek intézésébe, a törvényesség biztosításába, a dolgozók alkotó kezdeményezésének kibontakoztatásába. A társadalmi ellenőrzésen belül rendkívül fontos a pártellenőrzési munka színvonalának, tartalmának javítása, folyamatossá tétele és a felelősség érvényesítése minden szinten.

III. A korszerű vezetés módszerei és eszközei

Flóhr Sándor

A szervezetek vezetésének és a vezetői munka megszervezésének módszerei

A vezetés módszerei

Minden céltudatos emberi tevékenység hatékonyságát az elért eredmény és a tényleges munkaráfordítás viszonya mutatja. Az azonos körülmények között végzett munka hatékonysága eltérő lehet. Ha választ akarunk kapni arra a kérdésre, hogy adott tevékenység hatékonysága miért alakult a tervezettnek megfelelően vagy attól eltérően, meg kell vizsgálnunk a feladat tartalmát, a megvalósítás módját.

Könnyebb értékelnünk az egyszerű és ismétlődő feladatok teljesítését, mert tapasztalatból ismerjük a megvalósítási mód összes tényezőit.

A vezetési feladatok sokrétűek és egyre bonyolultabbak. Az eredményes vezetői munkához ma már nem elégséges kizárólag az egyéni tapasztalatok hasznosítása. Egyre fokozottabb jelentősége van az általánosított vezetési tapasztalatok és módszerek elterjesztésének, a tudományok által feltárt és kidolgozott eljárások széles körű hasznosításának. Általa lehetővé válik, hogy fáradságos és költséges kísérletezések helyett, a vezetők célszerűbben, gyorsabban és biztonságosabban válasszák ki az adott cél megvalósításához a *legoptimálisabb megoldási eljárásokat.*

A vezetési módszerek a gyakorlatban a hagyományokat, az egyéni tapasztalatokat, mások általánosított tapasztalatait, a tudományos kutatások révén kialakított eljárási szabályokat tartalmazzák.

A vezetési gyakorlatban alkalmazható módszerek egyre növekvő arányban olyan tudományos eljárásokból tevődnek össze,

amelyek az operatív vezetés egész folyamatában célszerűbben és hatékonyabban alkalmazhatók mint az empirikus tapasztalatokon alapuló hagyományos módszerek.

A szocialista vezetésben, a társadalom tudományos irányításában a dialektikus módszer alkalmazása az az alap, amely nélkül nem lehet a specális módszereket tudatosan és pontosan alkalmazni irányító és vezető munkában. *Lenin* elméletileg és gyakorlatilag is bebizonyította, hogyan lehet a valóság ismeretében a vezetési célokat megfogalmazni, az eszközöket, módszereket megválasztani és alkalmazásuk feltételeit biztosítani. *Lenin* erre vonatkozó tanításait, munkamódszerét megérteni a maga teljességében, természetesen csak életműve, munkája egészének ismeretében lehet. Ezért a lenini életműből elsősorban azokat az útmutatásokat tekintjük át, amelyek napjainkban is nélkülözhetetlen segítséget nyújthatnak a vezetési módszerek megválasztásához és alkalmazásához.

Lenin bizonyította, hogy a szocialista vezetés, különösen a politikai vezetés nem lehet eredményes, ha nem materialista szemléletű és módszerű, ha a társadalom objektív törvényszerűségeitől, a társadalom osztálystruktúrájától, a munkásosztály érdekeitől, az osztályelemzés módszerétől eltekint, illetve azt nem alkalmazza. A kapitalista vezetés értékelésével kapcsolatban *Lenin* lényegesnek tartotta a vezetés *tudatos és spontán* tényezőinek helyes megkülönböztetését. *Lenin* a szocializmus építése időszakában szinte az első napoktól kezdve feladatul tűzte a politikai, a gazdasági, a termeléstechnikai irányítás fejlesztését és a következőkre hívta fel a figyelmet: a szocialista vezetésben a politikai irányítás az alapvető és meghatározó, amely átfogja az egész társadalom alapvető folyamatainak az irányítását. A szocialista gazdaság *csak tervszerű irányítás* alapján lehet eredményes. A szervezetek technikai irányítása a legkorszerűbb eszközök meghonosításával és alkalmazásával felelhet meg a rendeltetésének. *Lenin* harcolt a vezetési módszerek sematikus alkalmazása ellen. Azt tanította, hogy csak a konkrét helyzet konkrét elemzése és reális értékelése alapján lehet a módszereket célszerűen kiválasztani és alkalmazni. Szükségesnek tartotta a leghaladóbb, élenjáró módszerek megismerését és alkalmazását. Közismert, hogy a *Taylor* által kidolgozott eljárásokat a ki-

zsákmányolás fokozása rafinált eszközének tartotta. De rámutatott arra is, hogy nem nélkülözhető *Taylor* és követői tanításának racionális magva, vagyis a munkafolyamatok, a termelés korszerű módszerekkel történő megszervezése.

Lenin a vezetés szervezettségének fejlesztésében alapvető módszernek tekintette a káderek kiválasztását, nevelését, megfelelő feladatokkal való megbízatásukat; a vezetők, de különösen a központi és a helyi vezető szervek közötti helyes munkamegosztást; az adminisztratív és a gazdasági módszerek helyes, kombinatív alkalmazását, szükség szerinti összekapcsolásukat; a szocialista ellenőrzés megszervezését.

Mélységesen meg volt győződve arról, hogy a szocializmus a társadalom irányítási módszereinek tekintetében is legyőzi a kapitalizmust, de ugyanakkor nem kerülte el a figyelmét, hogy a vezetők operatív tevékenységét, szervező és koordináló munkáját is fejleszteni kell. Enélkül semmilyen elvi irányítás nem lehet eredményes. A célok és feladatok meghatározása önmagában még nem jelent megvalósítást.

Lenin fontosnak tartotta a vezetés minden területén és szintjén a vezetők munkájának megszervezését, a korszerű szervezési módszerek alkalmazását. Éppen ezért hathatósan támogatta a tudományos munkaszervezés fejlesztését. Noha rendkívül elfoglalt és felelős beosztásban dolgozott, közvetlen tevékenységével is példát adott a vezetői munkamódszerek alkalmazásáról. Gazdag élete számtalan példájából látható, hogy az emberekkel való közvetlen kapcsolatot, a vezetői ismeretek, tapasztalatok bővítését állandó feladatának tekintette, és erről soha nem mondott le. Munkamódszerére és vezetési stílusára jellemző, hogy a kis ügyeket is közügynek tekintette, ha ez az emberek közvetlen életét, munkáját érintette. Ez a lenini szemléletmód és módszer felhívja a figyelmet a vezetői tulajdonságok fontosságára. *Lenin* nem értett egyet a vezetői tulajdonságok idealizálásával, de nélkülözhetetlennek tartotta a pontos, határozott, gyors és önálló gondolkodáson alapuló vezetést.

Az irányítási és vezetési folyamatok a gyakorlatban csak megfelelő eszközökkel realizálhatók.

A vezetés folyamatában a tervezett célok és feladatok megvalósításában döntő szerepük van az eszközöknek. Különösebb bizonyítás nélkül is belátható, hogy a megfelelő eszközök a tervezett eredmény elérésének szükségszerű feltételei. Az eszközöket vizsgálva figyelembe kell venni, hogy: „Az eszköz fogalmának két alapjelentése van. Egyrészt azokat a tárgyakat értjük rajta, amelyek révén az ember az anyagi világban hoz létre megfelelő változásokat. A másik jelentése szélesebb: eszköznek tekinthetünk minden olyan objektív és szubjektív jelenséget, amely adott cél elérésének elengedhetetlen és közvetlen feltétele. Ebben az értelemben eszköz ... módszer, az ember fizikai és szellemi erői, az emberi viszonyok ..."[1]

A vezetők fontosabb eszközei a következők:

a logikai és intellektuális eszközök, amelyek segítségével a vezető megfogalmazza álláspontját, koncepcióját, a feladatokat. Ide sorolható továbbá a vezető *beszéd- és vitakészsége, meggyőződése* és az állásfoglalásaival, utasításaival való azonosulás; *a vezető erkölcsi eszközei* között a legfontosabb a példamutatás. A vezetőnek munkájával, közéleti tevékenységével, magatartásával kell bizonyítania és megvalósítania az erkölcsi normákat. A példamutatás csak akkor eredményes, ha következetesen alkalmazzák; *a vezető pszichológiai eszközökkel* jobban megismerheti a munkatársait és az egyéniségüknek megfelelő ösztönzőket célszerűbben kiválaszthatja. Egyik legfontosabb pszichikai ösztönzőnek tekinthető a kollektíva hatása az egyénre. A vezetők munkájukhoz *technikai eszközöket* is alkalmaznak. Ezeket a szakirodalomban általában vezetési technikának nevezik. E meghatározáson a következőket értik: bizonylatok, dokumentumok, információkat átalakító, tároló, továbbító berendezések (számítógépek) és egyéb berendezési tárgyak és munkaeszkö-

[1] *Lick József:* Személyiség és filozófia. Kossuth Könyvkiadó 1969. 79. old.

zök. Ide sorolhatjuk a szervezési technikát is, mint például: a hálótervek, a programtáblák, a különböző időmérési eszközök stb. A vezetési módszerek vizsgálata elszakíthatatlanul összefügg alkalmazásuk kérdéseivel.

A vezetési módszerek konkrét formái rendkívül változatosak. A gyakorlatban nem mindig könnyű felismerni és kiválasztani a megfelelő módszert. Ennek egyik oka az, hogy a *konkrét módszereknek nincs véglegesen behatárolható körük és alkalmazási területük.* Az ismert módszerek is nagyon sokféleképpen osztályozhatók és csoportosíthatók. A gyakorlatban egy probléma megoldása esetén is többféle módszert célszerű alkalmazni. Gyakran a módszerek egyidejű alkalmazása vezet eredményre. Ugyancsak nehézségeket okozhat a korábban még nem alkalmazott, ismeretlen, újabb eljárások kidolgozása, bevezetése. Következésképpen a gyakorlatban a hatékony vezetésnek nincs „előre gyártott", minden esetre érvényes módszere. Mindig a konkrét helyzet elemzése dönti el a társadalmi és szervezeti céloknak megfelelő, a vezetéssel szembeni követelményekkel összhangban levő módszerek megválasztását. Ez nem jelenti viszont azt, hogy nem határozható meg a szocialista vezetés tartalma, formái, az alapvető irányítási és vezetési módszere.

A vezetési mód alapvető vonása, lényege a vezetés társadalmi oldalához kapcsolódik és meghatározott emberi viszonyokat, kapcsolatokat jelent. A vezetés feladatainak teljesítése közvetlenül vagy közvetetten hatás gyakorlását jelenti: vezető és vezetettek között. Következésképpen a vezetési módszer az ember emberre való ráhatásának is az eszköze.

A társadalomirányítás egész rendszerében, illetőleg a társadalom egyes szféráiban (politikai, gazdasági stb.) alkalmazott vezetési módszereket hatókörük szerint különböztethetjük meg. Ilyenek az eszmei-politikai, a gazdasági, a jogi-adminisztratív és a szervezeti-szervezési módszerek.

A különböző vezetési módszerek kiegészítik egymást, komplex alkalmazásuk eredményessége a vezetés tudatosságától és szervezettségétől függ.

A politikai módszerek és alkalmazásuk

Politikai módszereknek nevezzük a politikai vezetés (irányítás) azon konkrét módjait, eljárásait, amelyekkel a párt és szervezetei a társadalmi folyamatokra hatást gyakorolnak. A pártvezetés döntően eszmei-politikai jellegű. Ez azt jelenti, hogy a párt vezető szerepe nem hatósági, hatalmi jelleggel érvényesül. Következésképpen a *párt vezető szerepe megvalósításának fő módszere a politikai meggyőzés.* Az elvi-politikai irányítás azonban nem valósulhat meg hatékony koordináló és szervező munka nélkül. A vezetés szervezési módszereit a politikai gyakorlatban, a pártmunkában is alkalmaznunk kell.

Az eszmei-ideológiai tartalmú hatást kiváltó politikai módszereket – az egyéb vezetési módszerekhez viszonyítva – a legszélesebb területen kell alkalmaznunk. Pártunk tevékenysége a társadalom érdekével összhangban áll. Következésképpen arra törekszik, hogy a társadalom legszélesebb rétegeit közvetlenül és közvetve bevonja a politikai módszerek kialakításába, megválasztásába és alkalmazásába. A politikai célok és feladatok megvalósítása a politikai és egyéb vezetési módszerek célszerűen kombinált alkalmazását követelik meg. Például a káderek kiválasztása, nevelése és megbízása olyan feladat, amelyet szintén körültekintően és különféle módszerek alkalmazásával kell megoldanunk.

A politikai irányításnak, vezetésnek nemcsak általános, hanem specifikus vonásai is vannak. Ez azt jelenti – a többi között –, hogy a társadalom gazdasági szférájában, a kulturális életben, az állami és tömegszervezetek pártirányításában az *irányítás tartalmának megfelelő politikai eszközöket és módszereket* kell alkalmazni.

A gazdaság területén például a politikai irányításnak a következő módszerekkel kell segítenie a gazdaságpolitikai célok megvalósítását:

- a gazdasági vezetők politikai felelősségének tudatosítása;
- a gazdasági vezető munkájának pártellenőrzése;
- a politikai és gazdasági vezetési szempontok egységének biztosítása;

- a szocialista munkaverseny ösztönzése;
- az üzemi demokrácia fejlesztése.

A pártirányítás különböző szintjein alkalmazott módszerek is sajátosak. A politikai eszközök és az eszmei-politikai módszerek közvetlen vagy közvetett alkalmazása a párton belül, de a gazdasági, a kulturális életben és egyéb területeken dolgozó vezetők számára is egyaránt fontos. Politikamentes vezetés nincs. Szocialista viszonyok között az irányítás legjelentősebb módszerei azok, amelyek segítségével eszmei-politikai hatást kívánunk elérni. Az eszmei-politikai nevelő munka jellegét a párt politikai céljai és feladatai határozzák meg. Ezért a politikai nevelő munka nem azonosítható a meggyőzés és nevelés pedagógiai és pszichológiai módszereivel, noha ismeretük és alkalmazásuk növelheti hatékonyságát. Eszmei-politikai nevelő munkára nemcsak a pártszervezetekben, hanem a vezetés minden területén szükség van. Ez feltétele a párt politikája következetes megvalósulásának, a dolgozók aktivitása fokozásának. Például az élenjáró dolgozók és kollektívák munkájának megbecsülése – a legmagasabb állami kitüntetésektől a munkahelyi vezetés szóbeli dicséretéig – mind a kitüntetett dolgozóra, mind a kollektívára is jelentős ösztönző, nevelő hatást gyakorol. A vezetők az eszmei-politikai meggyőzés módszereivel elősegíthetik a munkafegyelem megszilárdítását is, hatást gyakorolhatnak a kollektívára, a társadalom érdekeit sértő, helytelen erkölcsi magatartásokra, visszaszoríthatják az elvtelenség, az anyagiasság, a karrierizmus stb. jelenségét. Az ilyen hibákat, törekvéseket adott esetben természetesen az eszmei-politikai és az adminisztratív-jogi módszerek együttes alkalmazásával lehet megszüntetni.

A gazdasági és adminisztratív (jogi) módszerek

A vezetési módszerek rendszerében jelentős helyet foglalnak el a gazdasági módszerek, amelyek alkalmazásával elősegítjük az objektív gazdasági törvények érvényesülését. A gazdasági módszerek alkalmazásának célja az, hogy biztosítsa a társadalmi ter-

melési alapok és a munkaráfordítások arányát, a tevékenységek célszerű megosztását és cseréjét, a gazdaság különböző funkcionális részeinek összhangját, a fejlődés ütemének fokozását, a legjobb termék- és termelési struktúra kialakítását.

Az irányítás gazdasági módszerei azokat a gazdasági eljárásokat, szabályokat stb. tartalmazzák, amelyek az adott társadalmi rendszer objektív gazdasági érdekeinek megfelelnek.

A gazdasági módszerek alkalmazása a gazdasági eszközök felhasználásától függően változik. A gazdaságirányítás reformja (1968) előtt hazánkban a közvetlen tervutasításos irányítás módszere érvényesült. Jelenleg a közvetett irányítási módszer a jellemző. Ennek sajátossága, hogy a népgazdaság tervszerű központi irányítása szervesen összekapcsolódik a helyi irányítás aktívabb szerepével. A gazdasági döntések több szinten valósulnak meg. *Az alapvető kérdésekben azonban a központi döntések a meghatározók.* A gazdasági egységek szintjén a gazdasági eszközök alkalmazása a belső gazdálkodási folyamatok irányítását, a dolgozók anyagi érdekeinek ösztönzését szolgálják. Ha nem megfelelő gazdasági módszereket alkalmaznak, akkor ezek a kitűzött célokkal ellentétes hatást váltanak ki. Például vállalati szinten a gazdasági önelszámolás helyes, vagy helytelen alkalmazása mindenképpen hat a dolgozók hangulatára, munkakedvére, kezdeményezőkészségére és így a vállalat egész működésére.

A gazdasági módszerekkel szorosan összefüggnek *az irányítás jogi-adminisztratív módszerei* is. Az adminisztratív módszerek – vagy ahogy elég gyakran nevezik őket: hatalmi módszerek – a szocialista állam alapvető feladataiból, jellegéből következnek. Szerepük a társadalmi élet, a gazdaság normatív irányításában, szabályozásában van. Az adminisztratív módszerek hatása közvetlenül jelentkezik. A gazdasági módszerek hatása bonyolult mechanizmusokon keresztül érvényesül a gazdaságban. A gazdasági módszerek elsősorban a gazdasági folyamatok irányításával kapcsolatos sokoldalú, különböző szempontból értékelt döntések kidolgozásához, érvényesítéséhez használhatók.

Az adminisztratív módszerek – eltérően a gazdasági módszerektől – általában nem alternatív jellegűek. Az, hogy e két módszert milyen mértékben alkalmazza, illetve váltogatja az

adott szervezet, az gyakran az irányítás, vezetés működési módjától, stílusától függ. E két módszer megfelelően variált alkalmazása a szocializmus viszonyai között fontos tényező.

A vezetői munka szervezése

A vezetőnek napjainkban egyre összetettebb, gyorsan változó feladatokat kell teljesítenie. Ehhez még egyéb tényezők is járulnak, például a társadalmi igények és az ezzel járó felelősség, a vezetői döntések hatása, a tévedések és a kockázatvállalás felelőssége. A vezető eredményes vagy eredménytelen tevékenysége szorosan összefügg az általa irányított szervezet működésével is. A beosztottak cselekvései, munkájuk, javaslataik, magatartásuk a vezetőre szintén hatást gyakorolnak. A vezető nem vonhatja ki magát a vezetés működését befolyásoló tényezők hatása alól. Ugyanakkor azt sem lehet figyelmen kívül hagyni, hogy a vezető adott időegységre vonatkozó teherbíróképessége sem végtelen. A túlterhelés ártalmai a vezető egészségi állapotát is veszélyeztethetik. Az utóbbi évtizedekben a vezetés túlterhelési problémáival foglalkozó elemzéseket az jellemezte, hogy a vezetés időhiányát kiváltó okokat, az időhiány következményeit, valamint a vezetés tényleges folyamatát egymástól függetlenül vizsgálta.

A vezetést nem működésében, folyamatában, hanem statikus állapotában szemlélték. A beosztottak, a fizikai dolgozók munkavégzése során adódó időveszteségek okait a dolgozóktól függő és független okok szerint vizsgálhatjuk. A vezető időgazdálkodásának problémáit a vezetőtől függő és független okok szerinti vizsgálattal és intézkedésekkel nem lehet megoldani. A vezető nem vonhatja ki magát a tőle független okok hatása alól, de a *szervezet céljának, teljesítőképességének megfelelően tervszerűen kialakíthatja időgazdálkodását.* Meg kell ismernie az időtényező szerepét, súlyát, meg kell határoznia az időfelhasználás mértékét, arányait. Ennek megállapítása *mindenkor a vezetőtől függ.* Ez nem jelenti azt, hogy a vezetők problémái, gondjai, fel-

adatai egyszerre és könnyen megoldhatók. A munka ésszerűsítése a vezetőktől erős akaratot, tevékenységük önkritikus bírálatát, önfegyelmet és következetességet követel.

Az időgazdálkodás tényezői, elvei és módszerei

A vezetés hatékonysága, teljesítőképessége különböző módon növelhető. A hatékonyság fokozásának egyik módja a helyes időgazdálkodás. A vezetés időgazdálkodása a szervezet egész működésére hatással van. Következésképpen az időgazdálkodás módszereivel a vezetés összes elemére, területére hatást gyakorolhatunk. Az alapvető összefüggések, illetve a tényleges adatok alapján vizsgálhatjuk és tervezhetjük a vezetés időkihasználását és a vezetés terhelését. Természetesen a vezetés időkihasználása és teljesítőképessége az alkalmazott módszerektől függ.

Fel kell tárnunk az időhiánnyal kapcsolatos problémák okát és ki kell dolgoznunk a megoldásukhoz szükséges intézkedéseket. A vezető időgazdálkodása jobb megszervezésének nem az a célja, hogy erején felül sokat dolgozzék, hanem az, hogy feladatait eredményesen oldhassa meg. Ez szükségszerűen megköveteli, hogy munkáját tervszerűen, rendszeresen és folyamatosan végezze.

A tervszerűség elvének érvényesítése azt jelenti, hogy a vezető szerezzen megfelelő áttekintést az összes feladatról, ismerje az egyes munkák időszükségletét, és azt az időpontot, amikor a munka célszerűen elvégezhető. A gyakorlatban ez nem mindig könnyű, de a vezető nem mondhat le a tervszerűség elvének érvényesítéséről.

A rendszeresség elvének érvényesítése azt jelenti, hogy a vezető az ismétlődő feladatokat lehetőleg ugyanabban a sorrendben végezze el. Különösebb bizonyítás nélkül is belátható, hogy a viszonylag azonos feltételek között végzett munkát – nemcsak a rutinmunkát – eredményesebben lehet elvégezni célszerűen kialakított sorrendben. A rend az emberben pszichikailag a nyugalom érzetét kelti és így könnyebben látja el a feladatát. A vezetők körében előfordul néha olyan téves elképzelés, hogy a vezetés zömében váratlan tevékenységekből áll. A tények vi-

szont azt bizonyítják, hogy ha a feladatok változóak is, jelentős részük hosszabb időszakon belül ismétlődik.

A folyamatosság elve olyan követelmény, amelyet a gyakorlatban nem könnyű érvényesíteni. A folyamatosság elve ugyanis nem más, mint az összpontosított figyelemmel, megszakítás nélkül végzett munka. Köztudomású, hogy a vezetői munkára a gyakori megszakítás jellemző. Ez pedig hátrányosan hat a vezető teljesítőképességére. Az alkotó munka teljes összpontosítást követel. A megszakítás nemcsak időveszteséget jelent, hanem idegrendszeri megterhelést is, mert a megszakított munka folytatása újra megfelelő szellemi koncentrálást igényel és a folytonosság gyakori megszakítottsága idő előtti elfáradást okoz. A szükségtelen megszakítások kiküszöbölésére, illetve csökkentésére kell törekedni, bár ezeket *a vezetői munkából* teljesen kiiktatni nem lehet.

E három elv alapján a vezető időgazdálkodásának fejlesztése bármilyen egyszerűnek tűnik, következetes munkát igényel. A vezető kizárólag tapasztalat alapján, emlékezetből nem tudja megbízhatóan ellenőrizni és értékelni munkaidő-beosztását, a munkaidő kihasználására ható okokat. Erről könnyen meggyőződhet bárki, aki elhatározza, hogy kellő részletességgel és pontossággal leírja, mit csinált az elmúlt hónap minden egyes napján, munka- és szabadidejének minden egyes órájában.

Az időfelhasználás munkanapfelvétellel elemezhető. Ennek módszerei nem ismeretlenek. Lényegében arról van szó, hogy a vezető maga vagy megbízottjának részletes feljegyzései alapján felmérheti és elemezheti (a tapasztalatok szerint célszerű 4–12 hétre) az elmúlt időszakban végzett tevékenységeinek időtartamát, sorrendjét és a végrehajtás ütemét. A tapasztalat azt mutatja, hogy a vezetők meglepődnek, amikor a róluk készített munkaidő-felhasználási felvételeket elébük tárják. Az eredmények általában nem azonosak azokkal az elképzelésekkel, amelyeket a vezetők saját munkaidejükről kialakítottak. Ha a vezető a felvételek alapján csak azt tenné, hogy az aránytalanul időigényes tevékenységét csökkentené és a felszabadult idejét azokra a fontosabb feladatokra fordítaná, amelyekkel korábban a szükségesnél kevesebbet foglalkozott, máris jelentősen emelhetné munkája színvonalát. A munkanap-fényképezés munka-

igényes tevékenység, azonban azzal az előnnyel járhat, hogy ugyanaz a felvétel különböző szempontból értékelhető. Az adatok rögzítéséhez és elemzéséhez például a következő munkalapok elkészítését javasolhatjuk.

Munkanapfelvételi lap						Keltezés:
Sor-szám	Idő-pont	Idő-tartam	tevékenység			Idő-kihatása
			megnevezése	formája	ismétlődése	
	7,00	5'	Munkahely	1	2	
1	7,05		előkészítése			
2	7,15	10'	Feladatok megbeszélése	7	1	

A tevékenység formáját az időfelvétel és elemzések során a következőképpen különböztethetjük meg:

1. Tanácskozások, értekezletek
2. Tárgyalások
3. Munkahelyi szemlék
4. Telefonbeszélgetések
5. Írásbeli tevékenység (posta átnézése stb.)
6. Elemzés, tervezés
7. Közvetlen munkaszervezés
8. Irányelvek, jogszabályok, szakirodalom tanulmányozása
9. Egyéb szakmai (nem vezetői) tevékenység
10. Hivatalos utak
11. Pihenőidő és személyi szükségletek (étkezés stb.)
12. Várakozás (egyéb veszteségidők)

A tevékenységek ismétlődését a következőképpen csoportosíthatjuk:

1. Naponta rendszeresen ismétlődő munkák
2. Hetente ismétlődő munkák
3. Havonta ismétlődő munkák
4. Negyedévenként ismétlődő munkák
5. Rendszertelen, váratlanul, alkalomszerűen jelentkező munkák.

A tevékenységek időkihatását vizsgálva, a vezető tevékenységét abból a szempontból elemezzük, hogy mennyi időt tölt a napi folyó ügyekkel és a távlati, fejlesztési feladatokkal. A következő egyszerű jelölésekkel különböztethetjük meg az adott vezetői tevékenységeket, illetve időráfordításukat:

- (N), a mai napra,
- (H), a folyó hétre,
- (Ha), a folyó hónapra,
- (Né), a folyó negyedévre,
- (É), a folyó évre és
- (T), hosszabb időszakra

vonatkozóak-e.

Munkaidő-elemzés

Hétfő	Kedd	Szerda	Csütörtök	Péntek	Szombat	Perc összesen	%
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
Összesen							*100%*

Heti összesítés az ismétlődés szerint

1
2
3
4
5

Összesen: *100%*

Heti összesítés az időkihatás szerint

(N)
(H)
(Ha)
(Né)
(É)
(T)

Összesen: *100%*

Az idő felhasználását vizsgálhatjuk más szempontok szerint is. Például a vezetői tevékenység elemei szerint, a problémák természete szerint stb.

A vezető időfelhasználásának elemzése azt a célt szolgálja, hogy a megismert és elemzett adatok ismeretében arra törekedjék, hogy csak a feltétlen szükséges feladatokkal foglalkozzon, a lehetőségek jobb kihasználásával a munkák időszükségletét csökkentse, adja át azokat a feladatokat, amelyeket mások is elvégezhetnek, és a teljesen elhagyható tevékenységekkel ne foglalkozzék.

Az adatok napi, heti vagy hosszabb időszakra vonatkozó összesítését követően a rendszerezett és célszerűen csoportosított adatok elemzése következik. A *munkaidő-elemzés* kiterjedhet a tevékenységformák arányainak, a tevékenység ismétlődési fokának a megállapítására és a vezetői tevékenységek időkihatásának felmérésére. Az ilyen irányú elemzések elkészítéséhez szükséges elemző táblázatok viszonylag egyszerű módon elkészíthetők.

Az időértékek figyelembevétele, megbecsülése jelentősen be-

folyásolhatja a vezető gondolkodását és cselekvésmódját. Figyelmet érdemelnek azok a vizsgálatok, amelyek a vezetők teljes (napi 24 órára vonatkozó) időkihasználását elemzik. A következőket vizsgálhatjuk például: 1. rendes munkaidő; 2. egyéb szükséges idők (közlekedés, gondoskodás önmagáról és családjáról); 3. közéleti tevékenység; 4. művelődés és kultúra; 5. pihenés, szórakozás; 6. alvás. A vezetők önellenőrzéssel is vizsgálhatják túlterhelésük okát, teljesítőképességük növelésének lehetőségeit, időkihasználásuk javításának módját.

A vezető munkaterve

A vezetés időgazdálkodásával foglalkozó szakemberek (orvosok, pszichológusok, munkaszervezők) egyetértenek abban, hogy a vezetők jobb időkihasználásának, teljesítményük fokozásának egyik legjobb eszköze a munkaterv. A vezető munkája nem mechanikus, hanem alkotó jellegű tevékenység, amely egy sor operatív tevékenységet is magában foglal. A munkatervezés célja éppen az, hogy a vezetőnek minél több ideje maradjon az alapvető, alkotó jellegű feladatok elvégzésére. A tudósok, szakemberek, a kiváló eredményeket elért vezetők egyaránt bizonyítják, hogy rendszeres, megtervezett munka nélkül nem lehet jelentősebb eredményt elérni. Természetesen önmagában egyetlen kiváló munkaterv sem biztosíthatja a vezetés sikerét, csak akkor, ha megvalósítjuk.

A munkaterv a feladatoknak és tevékenységeknek olyan áttekinthető kimutatása, amelyeket bizonyos időszakban el kell végeznünk. A munkaterv jelentősége nem csökken akkor sem, ha a vezető valamilyen ok miatt bizonyos időszakban nem tudja a feladatát teljesíteni. (Pl. váratlanul más feladatot kell teljesítenie.) Ellenkezőleg, ilyen körülmények között még jelentősebbé válik a munkaterv. A vezető a helyzetet áttekintve a feladatok ütemezésén célszerűen változtathat, a feladatokat megoszthatja, a szervezet erőforrásait átcsoportosíthatja, a teljesítés feltételeiről időben gondoskodhat.

A munkaterv két összetevőből áll: a feladatokból, amelyeket

adott időszakban kell elvégeznie, és a vezető munkaidőalapjából, amellyel adott időszakban rendelkezik.

Célszerűbb, ha a vezető munkatervének kidolgozásakor először a rendelkezésére álló időalapot veszi figyelembe, és ebbe illeszti bele azokat a feladatokat, teendőket, amelyeket adott időszakban el kell végeznie. Bármelyik tényezőt tekintjük elsődlegesnek, a lényeg az, hogy az időalap és a feladatok között összhang legyen. A gyakorlat általában megszabja, hogy melyik kombinációt válasszuk.

Munkatervünk teljes vagy részleges lehet, attól függően, hogy milyen időtartamra dolgozzuk ki.

Az egyéni munkaterv önmagában nem biztosíthatja a rendszeres és folyamatos munkát, ha a vezetők munkatervei között hiányzik az összhang. A munkatervek egyeztetése tulajdonképpen a feladatok koordinálását jelenti.

A vezető munkakapcsolatai

A vezetői munka ésszerűsítésének sajátos része a munkakapcsolatok formáinak szervezése, fejlesztése, Hazai és nemzetközi tapasztalatok szerint a tanácskozások, az értekezletek, a vezetők munkaidejének tetemes részét foglalják el. A vezető munkaidejét a látogatások és a tárgyalások 15–20%-ban, a munkahelyi szemlék és a hivatalos utak 15–20%-ban, a telefonbeszélgetések 3–5%-ban terhelik. Belátható, hogy az időmegtakarítás lehetősége a vezető legtöbb idejét lekötő tevékenységekben rejlik. A szakirodalom sokat foglalkozik az egyes munkakapcsolati formákban rejlő időtartalékok feltárásának és hasznosításának módszereivel. *Tekintsük át röviden az értekezletek tervezése és szervezése kérdéseit azzal a céllal, hogy felhívjuk a politikai, társadalmi munkát végző vezetők figyelmét a munkakapcsolatok fejlesztésének fontossága mellett, azok hatékonyságára is.* Itt most eltekintünk az értekezletek formáitól (pl. tanácskozó, informáló stb.), az értekezletek légkörét befolyásoló helyes és helytelen vezetői magatartásoktól és a szükséges technikai feltételek szerepétől.

A *munkatervek kidolgozásakor* a vezetőnek meg kell határoz-

nia, hogy *mikor, milyen kérdésekről, kiknek a részvételével célszerű értekezletet tartania.* A gyakorlatban kerülnie kell az olyan végletes helyzeteket, amikor bárminek az eldöntéséhez értekezlet összehívása szükséges. A másik véglet az, amikor a vezető ötletszerűen és rendszertelenül dönti el, hogy értekezletet tart, illetve értekezleten vesz részt. *A rendszeresség elve az értekezletekre is érvényes.* A fontosabb értekezletek rendszeressé tétele lehetővé teszi, hogy a résztvevők arra felkészülhessenek. Természetesen ez nem zárja ki, hogy a vezető szükséges esetben soron kívüli értekezletet hívjon össze. Az utóbbi tulajdonképpen az operatív vezetés feladatkörébe tartozik. A gyakorlatban nem mindig tesznek különbséget az operatív és a programozott értekezletek között. A vázolt megkülönböztetés azonban olyan szemléletet és eljárást jelent, amellyel a vezető elérheti, hogy nagyobb figyelmet szenteljen az alapvető feladatokra és azokra a kérdésekre, amelyekre másképpen nem jutna ideje.

Hasznos az értekezlet tárgyának, időpontjának, szükségességének stb. elemzése is. A következőkre kell figyelemmel lennünk:

- nyilvántartásba kell vennünk azokat a tanácskozó szerveket és személyeket, akik részére ügyrendi előírásokat kell kidolgoznunk;
- rendszeres időközönként meg kell vizsgálnunk, hogy melyek azok az értekezletek, amelyek elvesztették időszerűségüket, tehát megszüntethetők;
- az értekezlet nem olcsó munkaforma, költségkihatásai vannak, éppen ezért rendszeresen felül kell vizsgálnunk az értekezletek pénzügyi ráfordításait, tekintettel a kötelező takarékosságra. Az értekezlet körültekintő, megfontolt megszervezése és célszerű lebonyolítása nem csak költségkímélő tényező, az eredményességet is alapvetően befolyásolja.

Az értekezleteket pontosan, a tervezett időpontban kell megnyitnunk, és a résztvevőktől a pontos megjelenést megkövetelnünk. Ösztönöznünk kell a vitát, a tárgyilagos kritikát, a kezdeményező javaslatokat. Törekedjünk a tárgyszerűségre, mellőzzük a tárgytól eltérő „üresjáratú" fecsegést. Igyekezzünk rövidre szabni az értekezlet időtartamát. A hosszú időre nyúló értekezletek kifárasztják a résztvevőket, figyelmük csökken, vagy

megszűnik, tehát céljukat nem tölthetik be. Az értekezlet vezetője foglalja össze az értekezlet eredményét és a megoldási javaslatokat. Világosan és röviden fogalmazza meg a szükséges intézkedéseket, feladatokat. Jelölje meg a felelősöket és a feladatok teljesítésének határidejét. Az értekezlet befejezéseképpen hasznos, ha a vezető értékeli az értekezlet eredményét, amely a kollektív munka alapján jött létre, vagy annak hiányában maradt el.

Philip Miklós

A tudományos-technikai forradalom és a vezetői munka összefüggései

A tudományos-technikai forradalom lényege és hatása a vezetésre

Hazánkban a vezetőképzés és továbbképzés tárgyának és módszereinek kutatása és ezek eredményeinek alkalmazása az utóbbi években jelentősen fejlődött. A vezetés színvonalának emelésére vonatkozó párt- és kormányhatározatoknak kedvező hatásuk volt. A tudományos-technikai forradalom (a továbbiakban TTF) és szocialista társadalmi rendszerünk lehetőségei, valamint a marxizmus–leninizmus mint tudományos ideológia jó alapot adtak a vezetés- és szervezéstudomány, valamint az erre épített gyakorlati vezető munka számára.

Ahhoz, hogy megértsük a TTF lényegét és hatásait, olyan országok tapasztalataihoz kell fordulnunk, ahol e jelenségnek múltja, története van. A TTF társadalmi hatásai mások a kapitalista országokban, mint a szocialista országokban.

A szovjethatalom első éveiben társadalmi céllá vált Lenin elve: „A kommunizmus = szovjethatalom + az egész ország villamosítása." Ez a jelszó a technikai célt illetően túlmutatott az ipari forradalom korszakán. A lenini elv realizálásának első lépése a GOELRO-terv volt, melyben 30 hő- és vízerőmű épülése szerepelt 1,5 millió kilowatt összkapacitással. Ilyen tervet ekkor egyetlen kapitalista ország sem tudott megalkotni. Számunkra ez a tény történelmi tanulság.

A TTF és a vezetési tevékenység egymással dialektikus kölcsönhatásban van. A vezetési tevékenység a TTF törvényszerűségeinek megfelelően fejlődhet, ugyanakkor erőteljes visszahatást gyakorolhat a TTF folyamatára pozitív vagy negatív irány-

ban. Ezért – figyelemmel hazánk fejlődő szocialista termelési viszonyaira – a sajátos hazai viszonyokat is vizsgálnunk kell.

Ha megvizsgáljuk a termelőerők fejlődésének hazai lehetőségeit, azt látjuk, hogy Magyarországon az elkövetkező tervidőszakban is a gépi nagyipari termelés és a hozzá kapcsolódó infrastruktúra fejlesztése van napirenden. Nagyobb mértékben jelennek meg a TTF csírái, hatásuk érvényesül, de kibontakozásuk rövid idő alatt nem lehetséges.

A TTF gyors ütemben halad előre a világ számos országában, s így annak pozitív (pl. kutatási eredmények) és negatív hatásai (pl. környezetszennyezettség, energiaválság) társadalmunkra is hatnak. A tőkésországokban a tudomány és a technika terén tett jelentős lépések egyúttal növelik a termelőerőkön belül keletkezett ellentmondásokat. Ezek a hatások életünkben, a gazdaságban és a társadalom tudatában reńdkívül bonyolultan jelentkeznek. Ezért ezeket a hatásokat konkrétan és állandóan elemezni kell.

A szocialista országokban nem csak lehetséges, de szükséges is a TTF vívmányait a szocialista gazdasági rendszerben rejlő előnyökkel egyesíteni. A technikailag fejlett tőkésországokban a TTF vívmányai jelentős területen érvényesülnek, de a társadalomban rejlő belső ellentmondások szüntelenül és időnként nagy erővel kiújulnak. A TTF hatást gyakorol az érzelmekre, a szokásokra, az eszmékre és az ideológiákra. Új elemeket visz a két ellentétes társadalmi rendszer ideológiai, politikai és gazdasági küzdelmébe.

A TTF a termelőerők kifejlődésének új szakasza, melyben a termelőerők struktúrája sajátosan megváltozik és hatása kiterjed korunk történelmi folyamatának szinte minden szintjére és területére. A változás alapvető iránya az emberi tevékenység szervezettségének fokozódása, amit társadalmi méretekben a szocialista világrendszer létrejötte biztosít.

A tudomány társadalmi szerepének növekedése az anyagi gazdagság, a képzés, a nevelés és az ember sokoldalú fejlődésével kölcsönhatásban áll.

A TTF-et a termelőerőkkel és a társadalmi viszonyokkal összefüggésben a kommunizmus anyagi-technikai bázisának meg-

teremtését előmozdító fő emelőnek tartjuk. Teljes kibontakozása a kommunista társadalmi viszonyok kialakulásával jár együtt.

Míg az ipari forradalomra csak a termelés anyagi alapjainak robbanásszerű kiterjedése jellemző, addig a TTF-ben a tudomány, a kutatás és a fejlesztés ugyancsak robbanásszerű kiterjedése visszahat a termelés anyagi alapjaira és ugyanúgy a jövedelem forrásává válik, mint bármely beruházás. Ez a tény már önmagában is megengedi annak megállapítását, hogy a tudomány napjainkban valóságos termelőerővé válik. A TTF az ipari forradalomból és ennek hatására létrejövő társadalmi-gazdasági viszonyokból fejlődik ki. Az ipari forradalomban már megjelennek azok az elemek, melyeket a tudományos-technikai forradalom sajátjának tekint.

A TTF jellemzőit ismertetve, vissza kell pillantanunk az ipari forradalom korszakára is, de alapvetően a műszaki fejlődésünkben jelentős szerepet játszó időszerű kérdésekkel foglalkozunk.

A munkaeszközök fejlődése

Az ipari forradalom nagy vívmánya, hogy kialakulnak és elterjednek az erőgépek (gőzgépek, robbanó- és villanymotorok stb.), a megmunkálógépek és géprendszerek. A technikai fejlődés fő iránya a gépesítés, mely – a részleges gépesítéstől a komplex gépesítésig – a termelés minden területére behatol.

A TTF-ben a géprendszerek már termelési rendszerekké alakulnak át. A megmunkálási, anyagmozgatási, tárolási és ellenőrzési folyamatokban – részben vagy egészben – helyet kapnak az automatikák, bár ma még a technikailag élenjáró országokban is – különösen a „diszkrét" (megszakításos) műveleteknél – a folyamatoknak csak kis részét automatizálták. A nehezen automatizálható mechanikai munkát sok helyen váltják fel az automatizálásra alkalmasabb vegyi hatáson alapuló műveletek, vagy olyanok, melyek az anyagok belső szerkezetét és az abban végbemenő természeti folyamatok lehetőségeit használják fel. Az automatizálás nagy szerepet kap a termelési folyamatok irá-

nyításában, valamint az élet minden területével kapcsolatos és létező információ feldolgozásánál.

Magyarország – a többi szocialista országhoz hasonlóan – összehasonlíthatatlanul gyorsabb fejlődést ért el az iparosításban és a gazdasági építésben az elmúlt évtizedekben, mint a megelőző időszak egészében, ami elsősorban szocialista társadalmi rendszerünknek köszönhető. Ez a fejlődés azonban gondokkal is terhes. A fejlesztés – főleg az új üzemekben – extenzív módszerekkel történt és a rekonstrukció jelentős része is extenzív jellegű volt. (Ebből adódott egyébként, hogy a létesítmények szerkezetében az építési arány igen magas volt.)

Gépparkunkban sok régi gép van, melyek sok kézi munkát igényelnek, sok energiát fogyasztanak, nem elég pontosak és kevésbé megbízhatóak. A meglevő gépek értékének 10–15%-át fordítjuk évenként új gépek vásárlására, de ezeket – gyakran kényszerítő okok következtében – nem a régi gépek kicserélésére, hanem a termelés extenzív bővítésére használjuk fel. Erre mutat a gépek selejtezési ütemének lassúsága. Ugyancsak lassú a beszerzés, a fejlesztés és az üzembe helyezés üteme is, ezért előfordul, hogy egyes gépek és berendezések már a termelésbe való beállításuk előtt sem korszerűek. A korszerű technológia alkalmazására megfelelő licenciák száma alacsony a hazai kutatáshoz és fejlesztéshez képest, s a korszerű berendezéseket sem használjuk ki jobban, mint az elavultakat. E tények felismerése lehetővé és szükségessé tette, hogy tervbe vegyük az ipar struktúrájának megváltoztatását.

A munkaeszközök fejlődésének legfontosabb irányzata az automatizálás. A vállalati munka minden területén – a termelésben (megmunkálás), a belső szállításokban (mozgatás), a raktározásban (nyugvás) és az anyagi és döntési folyamatok előkészítésében, ellenőrzésében stb. (irányítás) – nagy szerepe van. Olyan vállalataink is vannak, melyek messze megelőzve az általános fejlődést, automatizált gépsorokat helyeztek üzembe (villamosmotor-gyártás stb.), vagy folyamatszerű termelésre tértek át (dieselmotor-gyártás, vegyipar, élelmiszeripar stb.). A termelési eszközt gyártó iparunk számos olyan gépet állít elő (numerikus vezérlésű szerszámgépek, élelmiszeripari gépek, anyagmozgató gépek és raktárberendezések), melyeknek automati-

záltsági foka nagy. Külföldön gyártott gépek vásárlására is jelentős összegeket fordítunk. Az automatizálásnak azonban nemcsak anyagi-műszaki, hanem tudati és gazdasági feltételei is vannak. Mindenekelőtt fel kell ismerni a lehetőségeket. Nagy szellemi munkát kell befektetni a vállalatoknál az automatizálhatóság feltételeinek javításáért.

A vállalati pártszervezetek közvetlenül (vállalati tervkészítés, beszámoltatás, mozgósítás) és közvetve (a szakszervezetek, tudományos egyesületek és KISZ-szervezetek segítségével, a vállalati dolgozók tudatának fejlesztésével és a társadalmi felelősség megerősítésével) sokat segíthetnek a technológia és a termelésirányítás automatizálásáért. Arra kell gondolniuk, hogy az automatizálás megvalósítása hosszantartó folyamat. Az automatizálás bármilyen fokán áll vállalatunk, mindig kiválaszthatók azok a lépések, amelyek az adott gazdasági-műszaki-társadalmi feltételek mellett legjobban megfelelnek a TTF követelményeinek. E vonatkozásban támaszkodniuk kell a vállalat vezetőségére, a műszaki szakemberekre, az újítókra és ösztönözniük kell azokat.

A pártszervezetek sokoldalú feladatai közül e helyen a helyzetfelmérés és az elemzés szerepét hangsúlyozzuk. Annak ellenőrzését, hogy vajon a vállalat ismeri-e az automatizálás történelmi folyamatának fényében saját lehetőségeit, nincsenek-e téves nézetek az automatizálhatóságról stb.

Közismert, hogy a termelés irányításának fontos eszköze a számítógép. Ez azonban nagyon költséges akkor is, ha számítógép-vásárlásról és akkor is, ha számítógép-bérleményről van szó. A gépköltségek mellett a számítástechnikai munkák bevezetésének előkészítése, a gépreszervezés sok belső és külső szakértői munkát és szervezési változtatást követel. A Szovjetunióban évek óta foglalkoznak a vállalati automatizált irányítási rendszerek bevezetésével (VAIR) és kiváló eredményeket értek el. Az egyedi lépésektől a komplex megvalósulásig hosszú az út. A Szovjetunióban – a párt és társadalmi szervek közreműködésével – több ezer vállalatnál valósították meg a komplex rendszereket.

A helyzetfelmérésre számos módszer alkalmas, ezekből a szakirodalom bő választékot ad. Célja lehet olyan elemző munka megalapozása, mely a vállalatok automatizálási stratégiáját ha-

tározza meg. Már a helyzetfelmérésnél célszerű „rendszerszemléletű" módszert választani. (A vállalati rendszert a környezet jelentősen befolyásolja, a vállalati alrendszereknek egymáshoz képest meghatározott szerepük van stb.) A rendszerszemléletű helyzetfelmérésnek és elemzésnek a szakemberek körében ma már sok híve van. A pártszervezetek éppen ezekre a szakemberekre támaszkodva érhetik el, hogy az automatizálás – a TTF e fontos kérdése – a pártszervezet programjában megfelelően szerepeljen.

A munkatárgyak fejlődése

Az ipari forradalomban a fő anyagi bázist közvetlenül a természet által szolgáltatott nyersanyagok adják. A TTF anyag- és energiabázisa részben átalakul. Fő energiabázisa a szénhidrogén és feltehetően azzá lesz a magenergia, a geotermikus és a napenergia. Nagy szerepet kap a nyersanyagellátásban a vegyipar és országunkban elsősorban az alumíniumipar.

Magyarország fejlődő iparához kismértékben rendelkezik nyersanyaggal, ezért folytatnunk kell hazánk nyersanyagkincseinek kutatását. Lehetőleg a kevés nyersanyagot igénylő iparágakat kell fejleszteni. Szükségleteinket – nyersanyagszegénységünk miatt – mind nagyobb mértékben külföldről kell kielégítenünk. Következésképpen a nyersanyagokkal fokozottabban takarékoskodnunk kell.

A világszínvonalú termékek előállítására való törekvést csak helyeselni lehet, noha ennek célszerű mércéjét nehéz megállapítani. Véleményünk szerint a világszínvonal egyik alapvető ismérve az, hogy az adott termék mennyire versenyképes a nemzetközi piacon. A világszínvonalon álló – vagyis versenyképes – terméket természetesen a belső piacon is értékesítik. A versenyképesség kritériuma a belső piacra is érvényes, de a világpiaci val nem egyidőben és nem minden terméknél követelhető meg. A versenyképesség elérésének egyik nagy akadálya, hogy a termékek cserélődése nem elég gyors. Az átfutási idő túlságosan

hosszú. Az ötlettől az értékesítésig eltelt időtartam – még a leggyorsabban cserélődő termékcsoportokban is – jelentősen meghaladja a fejlett ipari országokban tapasztalható átfutási időket. Ennek több oka van (a túl széles termék- és anyagstruktúra, a nem megfelelő technológia, az értékesítés és a „szerviz-információk" visszacsatolásának hiánya, a fegyelmezettség és a képzettség hiánya stb.).

A termékek korszerűségének megállapítására sokféle módszert alkalmaznak. E módszerek között igen fontos az a speciális piackutatás, amely a hosszú távú értékesítési lehetőségeket vizsgálja. Azt vizsgálják, hogy az újonnan megjelenő gyártmányok mennyire elterjedtek, illetve a régiek milyen mértékben szorulnak ki a különböző piacokon, a felhasználóknál és a fogyasztóknál.

A piackutatás a várható keresletet a múlt adatainak értékelése alapján állapítja meg, vagy a fogyasztók megkérdezésének módszerét alkalmazza stb.

A piackutatásnak lehetőleg figyelembe kell vennie a technikai értelemben vett korszerűség vizsgálatát is. A korszerűség legáltalánosabb összehasonlító módszere a paraméteres vizsgálat. E módszer abból áll, hogy több, hasonló célt szolgáló gyártmánynak a működés-tevékenység, üzembiztonság stb. szempontjából fontos mutatóit táblázatos formában összehasonlítják a hazai (gyártott vagy tervezett) termék minősítése céljából. Más módszer szerint például a vizsgált termék (műanyag, alumínium stb.) elterjedésének a növekedését figyelik meg, több évet figyelembe véve. Az így kapott index dinamikusan mutatja a termék (anyag vagy elem) korszerűségének változását. Hazai gyártmányaink korszerűségének eléggé egységes mértéke az az időtartam, amely valamely fejlett gyártmány első külföldi, és annak utánzása alapján hazai megjelenése között telik el.

Meg kell említenünk a gyártmányok korszerűségének egy fontos tendenciáját: a méretek növekedéséből eredő megtakarítást. A műszaki alkotások mérete és költsége között gyakran alakul ki szoros korreláció annak következtében, hogy a nagyobb méretű csövek, tartályok, járművek, erőgépek stb. egy bizonyos határig geometriai okok következtében is kevesebb anyagfelhasználással készíthetők, mint a kisebbek. (A vezeték

keresztmetszete négyzetesen növekszik az átmérő növekedésével, a tartály felülete az űrtartalommal köbösen függ össze, a jármű kerekeinek száma nem növekszik arányosan annak méreteivel stb.) A gyártmányok méreteinek növekedéséből eredő megtakarítások érdekében nagy verseny van a világon, melyet nekünk is követni kell azokon a területeken, ahol ez szükséges és lehetséges.

A vállalati pártszervezetek sokoldalúan foglalkoznak a gyártmányok fejlesztésével. Különösen hasznos lehet a szakszervezetek (műszaki-gazdasági bizottság) a tudományos egyesületek (üzemi csoportok) és a KISZ, a Fiatal Műszakiak és Közgazdászok Tanácsa (FMTK) közreműködése. Az új gyártmányoknál komplexen jelentkeznek az új technológia (előzmény) és a piac (következmény) problémái. Az új gyártmányok sikeréhez mindenki hozzátesz valamit, a termelőműhelytől a kereskedelemig. E munka nagyon igényli a széles körű üzemi fórumokat, melynek a műszaki-gazdasági bizottság egyik fontos szervező ereje lehet. Az új gyártmányokban testet ölt a tudomány, mely túlnyomórészt külső információként kerül a vállalathoz bonyolult (szóbeli, írásos, képi, tárgyi) információs eszközök útján. E tekintetben a tudományos egyesületek sokat tehetnek.

Az új gyártmány – alkotás és nagy lehetőség az ifjúság alkotókészségének kibontakoztatása érdekében. A TTF jellegzetességei között nem említettük eddig azt a tényt, hogy (az ENSZ egyik felmérése szerint) a nagy tudományos alkotások létrehozói mindinkább a fiatalabb korosztályokhoz tartoznak. Tapasztalatunk szerint ez a tendencia több szocialista országban jobban érvényesül, mint nálunk. Következésképpen a vállalat pártszervezetei is nagyobb gondot fordíthatnának erre a kérdésre. Mint említettük, ennek szervezeti feltétele az FMKT létével adott és ezek a szervezetek ma már nagy tapasztalatokkal rendelkeznek. Az FMKT továbbformálása, szorosabb kapcsolatok biztosítása szakmai kérdésekben, a tudományos egyesületek helyi csoportjaival, részvételük az Alkotó Ifjúság-pályázatban stb. sok értékes energia felszabadulásával járhat.

A párt- és társadalmi szervezeteknek a gyártmányfejlesztésre vonatkozó – előbb említett – feladatai közel sem teljesek. Ez alkalommal inkább csak a párt- és társadalmi szervek kapcsola-

taira akartunk utalni. A párt- és társadalmi szervek együttműködése azonban összefüggésben van a TTF hazánkban felvetődő összes problémájával. Ezért érdemes a pártszervezeteknek alaposan áttekinteni a vállalati társadalmi munkát, a szervezetek kapcsolatait, a munkamegosztást. A TTF és a haladás, a műszaki fejlődés iránt lelkes emberekkel olyan „harcrendet" alakíthatnak ki, melyet a fejlődés követel.

A gazdasági szervezetek fejlődése

Az ipari forradalom korszakában a gazdasági tevékenység nemzeti méretekben integrálódik és a nemzetközi kapcsolatok fő formája a kereskedelem. Nagy vállalatok alakulnak ki, melyek vertikálisan, horizontálisan vagy ezek kombinációjaként integrálódnak.

A TTF korszakában a nemzetközi gazdaságok integrálódása a jellemző. Mind több tőkeerős nemzetközi vállalat létesül. A nemzetközi gazdasági kapcsolatok fő formái olyan nemzetek közötti gazdasági szervezetek, melyek összehangolják a résztvevők gazdasági tevékenységét.

Magyarországon a hatvanas években végrehajtott ipari átszervezés az ipari tevékenység mind nagyobb szervezetekbe való tömörítésére szolgált. Az állami vállalatok száma 37%-kal csökkent 1960–1965 között. Az összevonások (a vállalati centralizálások) azonban nem biztosították a termelés nagyobb koncentrációját. A centralizáció elsősorban jogi, adminisztratív és irányítási szempontoknak tett eleget. A termelés koncentrációjának műszaki-gazdasági feltételei lassabban alakultak ki, mivel fejlődését a termelőerők fejlettsége, területi elhelyezkedése, a gazdasági struktúra, a piac stb. határozzák meg.

Megállapítható, hogy hazánkban viszonylag sok a centralizált nagyüzem és kevés az önálló kis- és középüzem. A nagyüzemek közül is többnek a technológiája, felszereltsége, szervezettsége nem megfelelő, ezért nem biztosított a nagyüzem előnyeinek kihasználása. Ezért hívta fel a figyelmet pártunk a hatékonyság

növelésének olyan tartalékaira, mint a vállalati üzem- és munkaszervezés korszerűsítése, a munkafeladatok pontosabb meghatározása, a munkafeltételek javítása stb. A vállalatok szervezésének alapvető feladata, hogy mindenütt teljesítménykövetelményeket állapítson meg még akkor is, ha e követelmények nem kapcsolhatók össze a teljesítménybérrel, mert enélkül magasabb színvonalú üzemszervezés nem lehetséges.

Az előttünk álló szervezési feladatokat a következőkben foglaljuk össze:

Biztosítanunk kell a dolgozók folyamatos munkaellátottságát, hogy megszűnjenek azok a nagymértékű veszteségek, melyek az egyenetlen munkaellátásból adódnak.

Tegyünk még nagyobb erőfeszítést, a legkorszerűbb munkaszervezési módszerek, a korszerű technológiai ismeretek elterjesztésére, a munkahelyek megfelelő kialakítása érdekében, hogy ezáltal egyre több helyen valósulhasson meg az elemi folyamatok racionális összhangja.

Hangoljuk össze a gyártási rendszereket és a kiegészítő folyamatokat úgy, hogy a meglevő nagy hatékonyságú technikai eszközök magas színvonalú kihasználása biztosított legyen.

A vállalatok fejlesszék tovább belső lehetőségeiket, a rutindöntések kényszerpályára terelésével, standardizálásával, a döntési pontok ésszerű meghatározásával és az ehhez tartozó gyors és szelektív információszolgáltatás kialakításával. Csökkenjen a túlzott tagoltság, mindjobban alakuljon ki a koncepcióalkotó vezetési rendszer. Ezáltal növekszik a vállalatok mobilitása, alkalmazkodóképessége és belső szabályozottsága.

A gazdasági szervezetek fejlesztése, csakúgy mint a TTF minden problémája, a dolgozó tömegek, a szakemberek és a vezetők szoros együttműködésével oldható meg. A szervezetfejlesztésben azonban a vezetőknek kitüntetett szerepük van, mert ők rendelkeznek a fontosabb erőforrásokkal, illetve azok elosztásának jogával, ők birtokolják a legtöbb információt stb. Ezért a pártszervezeteknek jelentős politikai feladatai adódnak abból, hogy a gazdasági vezetés kettős jellege (az egyszemélyi felelősség és a dolgozó tömegek részvétele a vezetésben) hatékonyan érvényesüljön. Ha egy gazdasági szervezet fejlődése megáll – miközben az anyagi-műszaki, gazdasági-társadalmi körülmé-

nyek változnak – ellentmondások keletkeznek, melyek a vállalat technikai fejlődését, népgazdasági hatékonyságát, de gyakran a jövedelmezőségét is fékezik, illetve annak elismerését veszélyeztetik. Ezért az irányítási munkában folyó munkaszervezésre különösen nagy gondot kell fordítanunk.

Az ágazati struktúra átalakulása

Az ipari forradalomban gyors fejlődésnek indult – többek között – a gépipar, a villamos ipar, az építőipar, a vasúti közlekedés, a hírközlés, a kereskedelem, a bankintézetek, valamint az államigazgatás.

A TTF-ben főként a vegyipar, az elektronikaipar, a közúti közlekedés, a vendéglátás, az oktatás és az egészségügy fejlődik robbanásszerűen. Jelentős hatást vált ki a társadalomban a tercier szektor (szolgáltató ágazat) megjelenése, az infrastruktúra fejlesztését szolgáló ágazatok fejlődése révén. A dinamikusan fejlődő területek növekedésével szemben a kitermelő iparágak aránya viszonylagosan csökkenthető.

Magyarországon a gépi nagyipar fejlesztése napirenden van és ma már eléri a legfejlettebb ipari országokban tapasztalt arányokat. A mezőgazdasági tevékenység is döntő mértékben ipari tevékenységgé vált. A hazai ipar ágazati szerkezete főbb vonalakban hasonlít a fejlettebb ipari országok ágazatainak szerkezetéhez, de a részletesebb elemzés több hiányosságot, problémát tár fel. Így például nem megfelelő a gépipar struktúrája; a hagyományos ágak közül pedig a villamos ipar, a hírközlés stb. területén erőteljesebb fejlesztés szükséges. A gépipari termelésben elenyésző az ún. progresszív termékek gyártásának aránya, a fejlett iparú tőkésországokba gépipari termelésünknek csak töredéke jut. A vegyipar lassan hatol be a gazdaságba. Műanyag-felhasználásunk csak fele, egyharmada a fejlett ipari országok műanyag-felhasználásának. A specializáció és a kooperáció alacsony fokon áll. Iparunk túlzottan a komplett termékek gyártását helyezi előtérbe, elhanyagolva az alkatrész és a tech-

nológia specializálását. A vállalatok általában teljes vertikalitásra törekednek, mindent maguk termelnek az anyagtól a félkész termékig, az alkatrész-előállítástól a késztermékig. Ez az autarchikus vezetés biztonságosabb tervteljesítést tesz lehetővé a nem kielégítő kooperációs fegyelem alapján álló együttműködésnél, de a termelékenységet csökkenti. Nem tekinthetjük autarchikusnak azt a vezetést, mely eléri, hogy a vállalat termékeit viszonylag gyorsan (a világpiacon még jól értékesíthetően) és olyan tömegben fejleszti és állítja elő, mint a fejlett ipari országokban. (Szeretnénk megjegyezni, hogy a tömegszerűséget nem tartjuk abszolút kategóriának, mert alsó határa a műszaki haladás következtében változhat.)

Az ágazati struktúra átalakításának legfontosabb eszköze a *szelektív iparfejlesztési politika*, mely választ ad arra, hogy melyik iparágat kell elsődlegesen fejlesztenünk.

A szelektív iparfejlesztési politika szűkebb értelmezése az, hogy a fejlesztésre rendelkezésre álló termelési eszközök növekményét oda irányítjuk, ahol nagyobb gazdasági eredményt várunk. Így azonban az ipar a meglevő termelési struktúrát – ha nem is bővítve – de rendszeresen újratermeli.

A szelektív iparfejlesztési politika tágabb értelmezéséhez azonban hozzátartozik az erőforrások tervszerű átcsoportosítása is. Az anyagi forrásoknál nem érvényesülhet kontraszelekció, melynek következtében a nyereséges vállalatok gazdasági eredményét – az árak és az állami támogatások révén – a kevésbé gazdaságosan termelő vállalatok is élvezhetik, s ahelyett, hogy a nyereség a műszaki haladást fejezné ki, azt fékezi. Az állam központilag és tervszerűen (átképzéssel, a bérarányok javításával, a nem gazdaságos vállalatok működési feltételeinek korlátozásával, végső fokon ezek felszámolásával stb.) átirányíthatja a felszabaduló munkaerőt a fejlesztendő ágazatokba, vagy műszaki fejlesztéssel növelheti a termelés koncentrációját. A gazdasági hatékonyság növelését biztosító szelektív iparfejlesztési és korlátozási politika kibontakozását számtalan körülmény gátolja. Ezek közül a legfontosabb az, hogy még népgazdasági szinten sem ismerhető fel egyértelműen, melyik tevékenység gazdaságos és melyik nem gazdaságos. Ez a jelenlegi áraránya inkkal, árrendszerünkkel függ össze. A jövőre alapozó fejlesztési irá-

nyok kiválasztásánál – az árakra támaszkodva – egy még bizonytalanabb tényezővel, a jövőben várható árarányokkal kellene számolnunk. Ezért célszerű olyan kritériumrendszer felállítása, amely azt veszi figyelembe adott területen, hogy milyenek az értékesítési lehetőségek, hol lehet kedvezőbben felhasználni a rendelkezésre álló erőforrásokat, a kiválasztott irány mennyire hordozója a műszaki fejlődésnek és mennyire felel meg jelenlegi fejlettségünknek, földrajzi, természeti és társadalmi adottságainknak. A nem gazdaságos tevékenységeket ugyancsak nehéz felismerni. Minimális követelményként megállapítható, hogy ha a termék olcsóbban importálható, mint annak közvetlen bér- és anyagköltsége, akkor a termék gyártása egyértelműen nem gazdaságos. Ha a feltételek (a munkabér emelkedik az anyagárhoz képest stb.) megváltoznak, akkor ezt a mércét magasabbra állíthatjuk.

Természetesen a valóságos döntés bonyolultabb megfontolásokat kíván (importbiztonság, szerződéseink helyzete, berendezések konvertálhatósága stb.), de az előzőekből is látható, hogy a TTF által megkövetelt struktúraváltozások szocialista társadalmunkban tudatosan irányíthatók.

A pártszervezetek törekvése a marxista eszmei-politikai színvonal emelésének eléréséért éppen e célok megvalósítását segíti. A vállalatok távlati terveiben az ágazati struktúraváltozásoknak kifejezésre kell jutniuk. Ezért a pártszervezeteknek különösen nagy figyelemmel kell kísérniük a vállalati tervezési folyamatot és eszmei-politikai segítséget kell nyújtaniuk azoknak, akik a koncepciók kidolgozásában részt vesznek, vagy adatokat szolgáltatnak a vállalati vagy az ágazati koncepciókhoz. A jó külső kapcsolatok lehetővé teszik, hogy a pártszervezet vezetősége megismerve a vállalaton kívülálló szervek és szakértők véleményét, politikai szempontból is érdemi vitát kezdeményezhet a népgazdasági érdekek érvényesítéséért.

Az ipari forradalom egyik jellemző vonása, hogy a tudomány viszonylag szűk területen és többnyire közvetett módon hat a termelésre és a technika fejlődésére. A nagy tudományos felfedezések és ipari alkalmazásuk között 30–100 év is elmúlik.

A TTF korszakában a tudomány a társadalmi tevékenység egész területén a munka szerves részévé válik. A nagy tudományos felfedezések és ipari alkalmazásuk közötti idő 5–15 évre csökken. Ennek következtében a terméstruktúra változása rendkívül meggyorsul.

J. D. Bernal még 1949-ben írta le a tudományszervezés öt irányelvét, mely a tudományfejlődés problémáinak megítélésénél ma is időszerű. Ezek a következők: a tudománynak stratégiára van szüksége; a tudományos kutatásban előnyös a csoportmunka. A csoportmunkában a csoport minden tagja egyéni intelligenciájával, különleges tudásával járul hozzá a kollektív munkához; a tudomány szervezésének rugalmasan igazodnia kell a gyors súlypontváltozásokhoz, mert lehetetlen a tudomány előrehaladásának irányát megállapítani. Újra kell értékelni a korábbi felfedezéseket a létrejövő új felfedezések birtokában; a közlés szabadsága lehetővé teszi a gyors és mindenre kiterjedő tájékoztatást, amelyből minden tudományos dolgozó a legkisebb késedelemmel értesül minden, számára érdekes dologról anélkül, hogy túlhalmoznánk őket lényegtelen információkkal, az egyéniség tiszteletben tartása a szellemi alkotómunka megbecsülését jelenti; a felfedezések mindig az egyén agyában fogannak meg.

Bernal elvei (melyek a magyar tudományos életben ma már megvalósulnak) közvetve ugyan, de a tudomány önállóságát hangsúlyozzák. A tudomány valóban önálló termelőerő, a tudós tevékenységének terméke, információ. Ezt az információt kell felhasználni a gyakorlati élet minden területén.

Anélkül, hogy jellemeznénk a tudomány fejlődését hazánkban, rá kell mutatnunk a tudomány és a termelés kapcsolatának jelentőségére, és arra, hogy nehézségeink egyik forrása az ipar és a kutatás hatékonyabb együttműködésének hiánya. A hiányosságok általában kevéssé vezethetők vissza a tudományos

kutatóközösségek szakképzettségének, struktúrájának hibájára és minőségére, az irányítás hibáira stb. Legfontosabb ok a termelési szféra gyenge szívóhatása. A legtöbb tudományos munkaterületen ösztönzést jelent, ha a tudományos munka eredményei a gyakorlati életben valóra válnak. A tudomány ezt az ösztönzést nálunk kevéssé kapja meg. Az ipari konzervativizmus – a gyakori ellenállás az újjal szemben – csak közvetve adódik szervezeti tényezőkből, alapjában a szervezetet meghatározó ipari termelőerők és termelési viszonyok elégtelen színvonalával magyarázható. Iparunk természetesen képessé válhat – és kell is válnia – az új tudományos ismeretek befogadására. A tudomány alkalmazása a termelésben „tanulási folyamatként" fogható fel. Az iparnak észre kell vennie a tudomány előnyeit, meg kell ismernie a részleteket és nagy ismeretanyagot kell elsajátítania, hogy az gyakorlattá válhasson. De látnunk kell, hogy az ipar e „tanulási folyamatának" ösztönzése nélkül a tudományos ismeretek növekedése önmagában – a tudomány szférájában – már nem hatékony, mert mind kisebb arányban válik gyakorlattá. Az ipar ösztönzése azonban nem elég, a tudománynak is lépnie kell és tanulásra, ipari alkalmazásra érthetőbbé, alkalmasabbá kell válnia.

A műszaki fejlesztés, a tudományos ismeretek ipari alkalmazása ott lehet eredményes, ahol a munkafolyamat már megfelelő színvonalú. A manufakturális alapon nyugvó technika, a szervezetlenség, a technikai egyenetlenség a technológiai folyamatban nem kedvez olyan kutatási eredmények megvalósításának, melyek magas fokú – egyébként nagy eszközigényű – tevékenység eredményeként jönnek létre.

A nemzetközi tapasztalatokkal összehasonlítva a licenciák megvásárlására kiadott költségek nem állnak arányban a kutatási költségekkel és a kapacitások nagyságával. A licenciák importjának növekedése javíthatná a kutatások bevezetésének ütemét, mert a fejlett licenciák alkalmazása a vállalatokat és a kutatókat egyaránt fogékonnyá teszi az újdonság gyorsabb realizálási módszerei iránt. Jelenleg a kutatók nem érdekeltek – néha érdekellentétben állnak – a licenciák megvásárlásában. A közös érdekeltség megteremthető, ha a licenciák vásárlásakor (a licenciáknak nagy a bizonytalansági szintje, mert nincs való-

ságos piac, ahol a feltételek összemérhetők, ezért nagy szaktudás szükséges az eredményes megállapodáshoz) a kutató és a fejlesztő szakemberek véleményét is figyelembe veszik. A licenciák honosításában általában előnyös lehet a döntések koordinációja, több intézmény együttműködését biztosító közös szervezeti rend megteremtése stb.

Az elmúlt két évtizedben – a felgyorsult technikai fejlődés következtében – a találmányok és know-how-k (különleges gyártási fogások átadása) tulajdonosainak magatartása alapvetően megváltozott. A defenzív politikát (a kirekesztés politikáját) felváltotta a maximális eredményekre törekvés. Ennek az új stratégiának egyik legfontosabb eleme a szellemi termékek mind szélesebb körű értékesítése, eladása. Ezt a lehetőséget is fel kell használnunk. A tudomány eredményeinek ipari alkalmazásában különösen nagy feladat hárul a tudományos egyesületekre, amelyek tevékenységükkel átfogják a tudomány és a termelés szinte minden területét. A tudományos egyesületek nagy nemzetközi, külföldi és hazai konferenciák szervezői, melyeken a szakemberek saját szakterületük tudományának kérdéseiről tájékozódhatnak. Kétségtelen, hogy vannak még „fehér foltok" olyan szűkebb tudományterületeken, ahol nem elég intenzív a tudományos munka társadalmi felhasználása. Ezen azonban éppen az érdekelt szakemberek segíthetnek. Feltételezésünk szerint a tudományos egyesületek üzemi csoportjainak elterjedése és megerősödése sokat fog segíteni a tudomány és az ipar „közös nyelvének" kialakulásában. A pártszervezetek támogatása itt is elengedhetetlen. A tudományos egyesületekben és az üzemi csoportokban végzett társadalmi tevékenységet egyaránt pártmunkának ismerik el és figyelembe veszik a minősítéseknél is.

A növekedés üteme és forrásai

Az ipari forradalom befejeződésének jellemzője, hogy a gazdasági fejlődés extenzív irányban halad és fokozatosan lelassul. Egyre nehezebben hozzáférhetők a természeti és társadalmi erő-

források. Fontos szerephez jut az állóeszköz-állomány növelése (ennek következtében a termelés tőkeigényessége gyorsan növekszik), valamint a foglalkoztatottság bővítése.

A természeti erőforrások csökkenésével egyidejűleg növekszenek az erőforrások feldolgozása során képződött szennyező anyagok. Az ipari termelés megszokott jelensége a különböző – feldolgozhatatlan – melléktermékek felhalmozódása (salakhegyek, gépkocsi-roncstelepek stb.), melyek kezdetben csak az ipari települések képét rontják, de később megmérgezik az egész természetet.

A TTF-ben a gazdasági szféra intenzív módon fejlődik. A gazdasági élet fejlődésével meghatározó tényezővé válik az általános és a szakmai ismeretek korszerűsítése és elterjedésének gyorsasága. Csökken, majd stagnál a termelés tőkeigényességének növekedési üteme és növekszik a kutatásra és az emberi tudásra fordított tőkebefektetés aránya.

A technika fejlődésével az ember és környezete közötti összhang több vonatkozásban is megbomlik. A korszerű technika számos ágazata (például a vegyipar, a szilikátipar, a kohászat stb.) az egészségre ártalmas vagy éppen veszélyes termékeket bocsát ki. Következésképpen szükségessé válik a víz- és levegőszennyeződés erőteljes csökkentése, a hulladék elemésztésének megoldása. A műszaki fejlesztés egyik fontos és költségigényes feladata a jövőben a városszennyeződések megszüntetése, a hulladékok megsemmisítése. A központi szabályozás és a hatékony beavatkozás létfontosságú mind a közegészségügy, mind a természeti környezet megóvása érdekében.

A pártszervezetek környezetvédelmi tevékenységéhez segítséget adnak az utóbbi időben hozott állami intézkedések (környezetvédelmi kerettörvény előkészítése, Országos Környezetvédelmi Tanács megalakulása stb.), továbbá a már régen működő intézmények (Természetvédelmi Hivatal, KÖJÁL, OVH, Országos Vízügyi Hivatal stb.). A nemzetközi tapasztalat azt mutatja, hogy csak állami eszközökkel nem lehet e gondokat megoldani, hiszen a környezet szennyezői a termelő vállalatok és a szennyező források csökkentése is jelentős költségekkel jár. A védekezést mégis el kell kezdenünk. Résen kell lennünk ott, ahol új szennyező források keletkeznek és tervszerű megoldáso-

kat kell keresni és találni a meglevő szennyező források visszaszorítására. Mindez a technikai megoldások tömegét (kísérletezést, alkotást stb.) igényli, vagyis mindazt, amire a pártszervezetek a tudományos egyesületekre, az FMKT-ra támaszkodva ösztönözhetnek.

A foglalkozási struktúra fejlődése

A termelési eszközök történelmi fejlődésének folyamata a munkafolyamatok specializációjához vezet. A specializáció az ipari forradalom fejlődésével fokozódik és visszahat a technikai fejlődésre. Megmarad az éles határvonal a szellemi és a fizikai munka között és a szellemi munka aránya fokozatosan növekszik. A fizikai munkánál a betanított jellegű munka aránya a szakmunka rovására növekszik. Az ember feladata a gépi termelésben a gépkezelés, az irányítás, a szabályozás. Az ember a termelés közvetlen tényezője.

A termelőerők fejlődésének magasabb fokán jellemzővé válik a komplex gépesítés, majd az automatizálás hatására a munkafolyamatok integrálódása. Ez megváltoztatja az ember szerepét a munkafolyamatban. Ekkor tevékenysége már nemcsak egy-egy műveletre korlátozódik, hanem kezelnie kell a termelési folyamat nagyobb szakaszait is. Az erősen specializált termelőmunkás típusát fokozatosan felváltja az univerzálódott munkás típusa.

A TTF-ben fokozatosan elmosódnak az éles határvonalak a szellemi és a fizikai munka között. A szellemi munka arányának növekedése meggyorsul. Növekszik a fizikai munkán belül a szakmunka aránya. Az ember feladatává válik a termelési rendszert irányító és szabályozó gépek, automatikák tervezése, szerkesztése, karbantartása. A munka fő területe a termelés előkészítése és felügyelete. A régi szakmák átalakulnak, eltűnnek, újabbak keletkeznek, a munka tartalma lényegesen megváltozik és megváltoznak a munka funkciói is. A komplex gépesítés és automatizálás különböző fokán az általánostól eltérő tenden-

ciák is érvényesülnek. A munkás számára a munkafolyamat egyszerűbbé válik.

A szolgáltató ágazatokban az ipar más területeihez képest sokkal kisebb a munka termelékenységét növelő technikai fejlődés, ennek következtében a foglalkoztatottak aránya és száma is gyors ütemben növekszik, főként az oktatással, az egészségügygyel, a vendéglátással, az idegenforgalommal és a háztartással kapcsolatos szolgáltatás (mosás, javítás stb.) területén. Ezzel egyidejűleg a háztartásban foglalkoztatottak száma állandóan csökken. A technikailag fejlett országokban a szolgáltatásban foglalkoztatottak száma meghaladja az aktív keresők 50%-át. Egyes prognózisok szerint a századfordulón a közvetlen anyagi termelésben a foglalkoztatottak mintegy 30%-a fog részt venni, míg kutatásban és fejlesztésben 10%-uk tevékenykedik majd. Ebből látható az arányok eltolódása; az ember fokozatosan kikerül az anyagi termelésből, hogy növekvő mértékben a termelés tudományos-műszaki előkészítésén munkálkodjon.

Említést kell tennünk az újítások jelentőségéről is. Ha a szakemberből újító vagy vezető lesz, befolyásolja a foglalkozási struktúra alakulását. A szakszervezetek rendkívül sok tapasztalattal rendelkeznek és sokat tehetnek az újítómozgalomért. Minden társadalmi és pártszervezet bátran támaszkodhat szervező munkájukra. Az utóbbi időben azonban mindinkább feltűnik a mozgalom „elszürkülése". Az „elszürkülés" relatív, mert csak a gyorsabb műszaki fejlődés mellett tűnik annak. Mégsem mellőzhetjük e jelenség felvetését, megfigyelését, mert ez később lemaradásunk jelzőjévé válhat. A pártszervezetnek feladata lehet annak a nézetnek a megváltoztatásában, hogy az újítás – az alkotó munka újítási joggal körülhatárolt részeként – az alkotó munka egészében önálló életet élhet. Gondoljuk meg, hogy az alkotó munkának mennyi fajtájával találkozhatunk, a jogszabályokkal védett találmányoktól az újításig. A műszaki szakemberek kötelessége az új alkotások megteremtése, de e „kötelességben" sok az árnyalat a „jogig" tartó átmenetben. A kötelességet és a jogot csak az alkotó tevékenységért szervezett mozgalom ötvözheti egybe, ezért mindazoknak, akik újításokkal foglalkoznak, tevékenységükért nagyobb megbecsülésben kell részesülniük. Az alkotó munkára a pártszervezeteknek ösz-

tönözniük kell, mert a szervezés irányának befolyásolása, az ember alkotó energiájának felszabadítása a termelőerők fejlesztésének szolgálatában, fontos feladat.

A szakképzés, az oktatás fejlődése

Az ipari forradalomban általánossá válik az alsó fokú oktatás, szakmák és szintek szerint kialakul az oktatás rendszere. A szakképzés egyre inkább elkülönül a termeléstől, és a módszeres iskolai nevelés és képzés feladatává lesz Az így szerzett szakismeret a dolgozók többségének egy-egy generációja számára a munkához egész életre szóló megfelelő alapot ad.

A TTF-ben a középfokú oktatás általánossá vált. Meggyorsul a felsőfokú képzés fejlődése és az egész életen át tartó továbbképzés elengedhetetlen lesz. Ahogy az ember eltávolodik a közvetlen fizikai munkától, csökken szakmai ügyességének jelentősége és növekszik az általános műveltség fontossága. Fokozatosan elveszíti szerepét a nehéz fizikai munkabírás, a kézügyesség, a technikai begyakorlottság stb. Ugyanakkor megnő a szerepe a koncentrált figyelőkészségnek, a kombinációkészségnek, a gyors reagálókészségnek, a huzamosabb készenléti állapot tűrésének, a megbízhatóságnak, a nagyobb felelősségérzetnek, a progresszív társadalmi tudatformákkal való azonosulásnak.

A TTF nemcsak a széles tömegek oktatását, képzését teszi lehetővé, hanem annak hatékonyságát is megteremti. Kialakult az oktatás eszközeinek gazdag tárháza (audiovizuális eszközök stb.) és kifejlődnek az oktatás programrendszerei is. A pszichológia is hozzájárul az oktatás hatékonyságának növeléséhez olyan pszichoaktív módszerek alkalmazásával, melyek reményt adnak arra, hogy a hatékonyság növekedése némileg lépést tart az ismeretek mennyiségi növekedésével. A közművelődés is bonyolult ismeretközlő rendszerré alakul.

Magyarországon – az utóbbi két évtizedben – az ország népességének iskolázottsága nagy fejlődést mutat. Az érettségizettek és az annál magasabb végzettségűek aránya két és fél-há-

romszorosára növekedett. A népességnek több mint a fele nyolcosztályos vagy ennél magasabb iskolai végzettséggel rendelkezik, míg két évtizeddel ezelőtt csak egyötöde lépte át ezt a határt. Magyarországon a foglalkoztatottak átlagos iskolázottsági szintje alig marad el a legfejlettebb ipari országokétól. A fiatal nemzedék iskolázottsági szintje pedig számos gazdag tőkésországét jelentősen meghaladja. Hasonló a helyzet a közép- és felsőfokú képzettséget igénylő szakmákban is. Különösen a mezőgazdaságban rendelkezünk sok felsőfokú képzettségű szakemberrel, de a dinamikusan fejlődő ágazatokban a közép- és felsőfokon képzett szakemberek száma még nem elég. Történelmi okok következtében – fejlődésünk kezdetén – szakképzett munkaerőállományunk egy részének képzettsége nem felelt meg a szükséges minőségi követelményeknek, mivel a képzés alacsonyabb színvonalából eredő hiányosságokat a gyakorlat nem tudta ellensúlyozni, sőt sok tekintetben elmélyítette. A kezdő szakemberek olyan nagy számban özönlöttek a vállalatokhoz és intézményekhez, hogy nem kaphattak kielégítő útmutatást ismereteik, tudásuk továbbfejlesztéséhez az ott dolgozó viszonylag kevés és jól felkészült szakemberektől. Ebből eredően munkájuk összhatékonysága nem volt megfelelő. Míg 1965-ben a műszaki munkahelyek 43%-át nem megfelelő végzettségű szakemberekkel töltötték be, 1980-ra ennek mértéke 14%-ra csökken.

A jövő feladatai között kap helyet a foglalkozási struktúra és a munkahelystruktúra közötti összhang biztosítása, a nevelési, szakképzési színvonal emelése, az oktatási intézmények ésszerű specializációja, integrációja, a tananyagok és tanítási módszerek korszerűsítése stb.

A pártszervezetek a TTF érdekében az oktatás terén tehetnek a legtöbbet, hiszen a gazdasági növekedés és a technikai fejlődés legfontosabb feltétele a szakképzettség. *Szocialista viszonyok között természetesen társadalomra orientált szakképzettségre van szükségünk.* Ezt a tényt állandóan szem előtt kell tartanunk.

A vállalat szakképzési tervének a vállalati stratégiából kell kiindulnia, mely magában foglalja a társadalompolitikai célokat is. Ha a vállalat ilyen stratégiával nem rendelkezik, a szakképzés terve előbb-utóbb ösztönzi majd ennek elkészítésére. A ki-

vánatos foglalkozási struktúra oktatási formái sajnos nem állnak rendelkezésre. A vállalatok alacsony létszámigényük folytán ezek megszervezését önállóan nem oldhatják meg hatékonyan. Ezért arra kell ösztönözni a vezetést, hogy folyamatosan és következetesen kutassa fel a lehetőségeket és így biztosítsa az igények kielégítését.

Az információs rendszerek fejlődése

Az ipari forradalom korszakában nagy könyvtárak alakulnak, megindul a szakfolyóiratok kiadása, nemzeti és nemzetközi egyesületek jönnek létre, amelyek biztosítják a szakismeret fejlesztését és elterjesztését, a szakemberek közötti kommunikációt. Az ismeretanyag növekedésével a szükséges információk hozzáférhetősége egyre nehezebbé válik. Az információk a nyelvi elhatároltság és a specializációi következtében területileg szétszóródnak és elszigetelődnek. Ezért alakul ki a dokumentációs tevékenység, melynek segítségével megoldhatóvá válik az információk osztályozása, gyűjtése, tömörítése, másodlagos, sőt harmadlagos információk előállítása stb. Ily módon az információk valóságos áradattá nőnek.

A TTF-ben az információs eszközök fejlődése (elektronikus számítógép-rendszer, mikrofilm-technika, adatátvitel, audiovizuális kommunikációs eszközök stb.) lehetővé teszi az információk hatékony felhasználását a mennyiségi növekedés ellenére. Nemzeti és nemzetközi méretekben kialakulnak az információs rendszerek. Szükségessé válik az új technikai elemek alkalmazása (óriási információtárak, gyors visszakeresési rendszerek, automatikus írás-olvasás, automatikus fordítás és indexelés, mikrofilm stb.), amelyek a területi, nyelvi korlátok megszüntetésére törekednek. A korábbinál bővebb adatforrást adnak a kutatáshoz, a fejlesztéshez, az oktatáshoz, a továbbképzéshez és az általános szakmai műveltség növeléséhez. Kialakul az információkkal foglalkozó tudomány: az informatika. Ezek a tényezők

azonban még nem elegendőek ahhoz, hogy úrrá legyünk az információrobbanás okozta áradaton.

A fejlődés következtében az adatok továbbítása sem a hagyományos módszerekkel – pl. papírra rögzítéssel – történik, hanem a tömegkommunikációs eszközök révén. Az információs rendszerek fejlődése kihat a vállalatok gazdasági és politikai életére is. Fontos tehát, hogy éljenek e technikai lehetőségekkel, amelyek a műszaki-gazdasági munka hatékonyságát ugrásszerűen növelik.

A minőség fejlődése

Az ipari forradalom és az azt megelőző korszak technikája a közvetlen emberi érzékelés szintjének felelt meg. E korszakok termékei évszázadokon, sőt évezredeken keresztül hagyományos anyagokból készültek. A termékek méretét, súlyát, formáját, ízét, szagát stb. a vevő személyesen ellenőrizhette és ízlésének megfelelően választhatott. A vevő az áru minőségének közvetlen bírálója volt.

TTF-ben olyan technika fejlődik ki, amelynek nagy része emberi érzékszervekkel közvetlenül nem követhető. Ez a technika behatol a makro- és mikroszférába, ahol gyakran csak műszeres mérések segítségével szerezhetünk tapasztalatokat. Oly gyorsan cserélődnek az új termékek, hogy a vevőnek nincs ideje és lehetősége ítéletalkotásra. Ebben segít a reklám, a marketing (piackutatás), a public-relation (folyamatos reklámozás) és egyéb propagandaeszközök. Megkezdődik a fogyasztói társadalom manipulálása és természetesen ennek kritikája is. Kifejlődik a termék bírálatának, értékelésének bonyolult rendszere, és ebben mind nagyobb lesz a társadalom felelőssége.

Szocialista társadalmunk legfőbb célja a társadalom szükségleteinek mind magasabb szintű kielégítése. E funkcióját úgy töltheti be, ha a TTF műszaki és társadalmi lehetőségeit maximálisan kihasználja mindazon tényezőknél, melyekről már szóltunk. A minőségi színvonal emelésének közvetlen tényezői is

vannak. A minőség „használatra való alkalmasság". Ennek elérésében nagy szerepet játszik a társadalom tudata, a szervezettség színvonala és azok a környezeti körülmények, melyek között a terméket használják. A társadalom tudata, felelősségérzete, ismeretei és elgondolásai a minőség alakulására hatással vannak. Így van ez nálunk is. A technikailag fejlett külföldi vállalatok reklámhatása és minőségkoncepcióik erős hatást gyakorolnak nyílt gazdaságunkra. A technikailag fejlett országok termékei minőségileg magas színvonalúak. Ezért vállalataik „minőségtudata" kedvező hatással lehet ránk. Gyakran találkozhatunk azonban félrevezető reklámmal és minőségkoncepciókkal. Ezek az inkorrekt kereskedelmi törekvések többé-kevésbé heves ellenállásba ütköznek még a hazai piacokon is. Ennek tapasztalatait elemeznünk kell. Vita alakult ki a termékek élettartama körül, mivel gyakran – erkölcstelen indítékból – rövidítik a termékek élettartamát. Elvi álláspontunk az, hogy helyes, ha a divatcikkeket rövid élettartamra tervezik, mert felesleges költséget jelentene tartóssá tenni azt, ami esztétikailag gyorsan elavul. Hasznos, ha előnyben részesítenek valamely fontos tulajdonságot és emiatt a termék rövidebb élettartamúvá lesz. Így például a gépkocsi súlyát csökkentik (ami a gyorsulás növekedését segíti elő), ez akadályozza a lényegesen tartósabb konstrukció kialakítását. Nem fogadható el viszont az, ha a termék élettartama azért rövidebb, mert nincs összhang az egyes alkatrészek élettartama között, hogy ily módon a pótalkatrész-spekulációnak kedvezzenek, vagy mást tisztességtelen előnyhöz juttassanak. A termék élettartamának rövidítése akkor sem fogadható el, ha e mögött árspekuláció húzódik meg, s a változatlanul tartott ár mellett állandóan csökken a termék minősége és használati értéke.

Az élettartam csak egyike a használatra alkalmasság ismérveinek. Minden vállalatnál vannak olyan alapelvek, elgondolások, mértékadó szokások, hiedelmek stb., amelyek együttesen megszabják és irányítják a vezetők tevékenységét. Ezek a minőségpolitika irányelvei, melyek akkor terelhetők helyes irányba, ha a minőség kialakítására ható összes vállalati tevékenységet rendszerbe foglalják és rendező elvként *a használati alkalmasság megvalósítását* tűzik ki célként. Lendületet ad a minőség

fejlődésének, ha e rendszerben – a kutatástól a gyártáson és eladáson át a javításig – a tevékenységek, alkatrészek és termékek alkalmasságát állandóan vizsgálják. Az elemzés megállapíthatja, hogy egy-egy művelet, alkatrész vagy termék milyen költséggel és mennyire járul hozzá a végtermék használhatóságához.

Másfajta vita kíséri a minőség és a szabvány összefüggéseit. A minőség fejlesztésében fontos szerepe van a szabványosításnak. A szabványosítás hosszú előkészítő munka, sok közbeeső dokumentum elkészítése és korrigálása, majd megerősítése után vezet a kész szabványokhoz. Különösen fontos lehet számunkra a nemzetközi szabványok és a technikailag fejlett országok szabványainak befogadása. Gyakran szabványokban öltenek testet az állami rendelkezések: a biztonság, egészség, környezetvédelem stb. A szabványosításnak lehet kedvezőtlen hatása is a minőségre. Például ha a szabványkészítésnél erősebben érvényesül a „specifikációs" szemlélet, mint a használhatóságra törekvés. Rossz példát adnak azok a szabványok, amelyek rengeteg olyan ismérvet állítanak fel, amelyek többsége a termék használhatósága szempontjából lényegtelen, a legfontosabb ismérvet azonban nem a jelentőségének megfelelően kezelik. Figyelemmel kell lennünk arra, hogy a szabvány élettartama megegyezik, vagy közel azonos a termék elavulásának idejével. Ezután e szabványok a gyakorlati élet perifériáira szorulnak, vagy csak állandó engedménnyel használhatók.

A szabványban olyan biztonsági, egészségügyi, környezetvédelmi előírások szerepelnek, amelyek költségkihatása nem áll arányban azzal az előnnyel, melyet a megvalósulásuk jelent. Ilyen tendenciákat válthat ki, ha valamely területen átmenetileg vagy tartósan helytelen műszaki politika érvényesül és nem az érdekeink kerülnek szembe egymással (biztonság, egészségvédelem, környezetvédelem stb.) a gazdasági érdekekkel, hanem egyszerűen az erőforrások pocsékolásáról van szó.

A szabványosítás minőségre gyakorolt hatásának erősítése céljából a vállalatoknak jobban kell segíteniük a szabványosítás előkészítését, nagyobb szerepet kell kapnia az önkéntességnek a követelmények vállalásában és erősíteni kell a minőségellenőrzés vállalati szervezetét. A vállalatok és a gazdaság szervezett-

ségének fejlődése maga után vonja a minőség javulását is. Ehhez hozzátartozik az iparági ellenőrző intézetek megerősítése, a szervizszolgálat kifejlesztése, a műszeres diagnózis kiterjesztése, a minőséggel kapcsolatos oktatás bővítése, a minőség állami szabályainak tökéletesítése stb.

A minőségfejlesztés terén végzett társadalmi tevékenység bevált vállalati formája a Dolgozz hibátlanul-munkarendszer, amelyben komplex módon foglalkoznak a minőségtervezés, a szabályozás, a költségalakulás, az ellenőrzés problémáival stb.

A Dolgozz hibátlanul-munkarendszernek ma már nagy irodalma, filmpropagandája van, melyből a vállalati pártszervezetek tájékozódhatnak azokról a lépésekről, amelyek tapasztalatunk szerint a vállalatoknál a jelenlegi minőségi szint „áttörését" eredményezik.

Az irányítás fejlődése

Az irányítás az emberi tevékenység sajátos fajtája. Fejlődése, szerepének és kiterjedésének növekedése párhuzamos a társadalmi-történelmi fejlődés folyamatával. Az irányítás szervezése egyre bonyolultabbá válik. A termelésirányítás feladatán túl ide tartozik a csere, az elosztás, a fogyasztás, a szolgáltatások, a pénzügyek irányítása és azoknak a kommunikációs csatornáknak a felhasználása, amelyeken keresztül az irányítás érvényesül. Az irányítási rendszerek középpontja az ember, ő az irányítás objektuma, de egyszersmind szubjektuma is.

A kapitalista társadalomban az irányítási funkció kétoldalú. Az egyik a nagyüzemi társadalmi termelés természetéből, a másik a termelés antagonisztikus („legfőbb felügyeleti") jellegéből fakad. A kapitalizmus további fejlődése során a felügyeleti funkció az alkalmazottak külön rétegének a feladata lesz.

A monopolkapitalizmusban az irányító apparátus specializált részekre tagolódik, melyek különböző funkciókat látnak el. A termelést tervszerűen és ésszerűen szervezik az üzemen belül, de az egész társadalomra kiterjedten lehetetlen megszervezniük.

A tőkés irányítás-szervezés rendkívül nagy erőfeszítéseket tesz a fejlődés érdekében, de korlátait nem lépheti át.

A szocialista rendszer megteremti az egész országot átfogó, a demokratikus centralizmus alapján felépülő tervszerű gazdaságirányítás lehetőségét. A szocialista termelési viszonyoknak az irányítás új elvi alapokon álló formái és módszerei felelnek meg. Az irányítás tudományosan megalapozott szervezése azonban megköveteli az irányítási problémák folyamatos és alapos kidolgozását és megoldását, a technikailag és gazdaságilag legfejlettebb országok eredményeinek rendszeres, gondos tanulmányozását. A szocialista társadalomban a TTF mélyreható minőségi változásokat idéz elő az emberi tevékenységnek ezen a területén is.

*

A Magyar Szocialista Munkáspárt XI. kongresszusán elfogadott programban – a párt feladatai a gazdasági építő munkában és az életkörülmények javításában – a tudományos-technikai forradalom hazai kibontakoztatásának feladata is szerepel. A Magyar Szocialista Munkáspárt programnyilatkozata e feladatokat összeötvözi azokkal a teendőkkel, melyek társadalmunk egészének fejlődésére hatnak, s mellyel népünk egyre közelebb jut az egyetemes emberi célokhoz.

Dr. Méhész József

A szocialista vezetővel szemben támasztott követelmények. A vezetői munka stílusa

A vezetői magatartás követelményei

A Magyar Szocialista Munkáspárt Központi Bizottsága 1973. november 28-i határozatában a következőket olvashatjuk: „A szocialista építés egyre bonyolultabb és egyre nagyobb hozzáértést, ügyszeretetet kívánó feladatai szükségessé teszik, hogy a kádermunkát az előttünk álló követelményekhez igazítsuk és fejlesszük. A kádermunka a pártpolitika érvényesítését, lényegében a párt vezető, irányító szerepét jelenti. Különösen olyan körülmények között, amikor a párt vezető, irányító szerepe nem direkt eszközökkel, hanem elvi és közvetett módon, nagymértékben káderein keresztül érvényesül." *Ez a követelmény minden* vezetői területen és *minden vezetői szinten egyaránt érvényes.* Ahhoz, hogy a sokoldalú, dialektikus szemléletű és egyre bonyolultabbá váló irányítási, vezetési tevékenységet a különböző szervek és azok vezetői megfelelő színvonalon láthassák el, a vezetőkkel szemben támasztott általános követelményrendszer mellett a vezetők kinevezésében illetékes szerveknek a következő tényezőket is figyelembe kell venniük. A vezetők kiválasztása átgondolt és sokoldalúan megalapozott legyen. Munkájukat az illetékes szervek rendszeresen ellenőrizzék és minősítsék. Gondoskodjanak a vezetők képzésének és továbbképzésének szervezettt formáiról. Pontosan ki kell dolgozniuk a vezető hatásköri illetékességének terjedelmét (irányítási, döntési stb.). Meg kell határozniuk az irányítás-vezetés szabályozására vonatkozó jogszabályokat, rendeleteket és utasításokat. Ezek a tényezők külön-külön és együttesen is hatnak a vezetés színvonalára,

az irányítási-vezetési tevékenység tartalmára, módszereire, stílusára, sőt e tényezők változása a vezetőkkel szemben támasztott követelményrendszert is módosíthatja. A vezetők iránti követelmények növekedése világszerte általános tendencia. *Az MT 1019/1974. (V. 2.) sz. határozatában az állami személyzeti munkáról a következőket olvashatjuk:* „A Minisztertanács a vezetőkkel szemben a jövőben is a politikai, a szakmai és a vezetői alkalmasság hármas követelményét támasztja. A szocialista építőmunka egyre bonyolultabb feladataira tekintettel az említett hármas követelményt minden vezetővel szemben magasabb szintre kell emelni. A követelményeket egymástól el nem választva és egymással szembe nem állítva, a munkaterület sajátosságainak és a beosztás szintjének megfelelően kell érvényesíteni."

A vezetőkkel szemben támasztott *általános követelmények* főbb területeit a következő ábra szemlélteti:

1 ábra

Általános követelmények (K_v)		
Politikai követelmények (P_o)	Szakmai követelmények (Sz_a)	Vezetői alkalmasság (V_a)
Képzettséggel kapcsolatos követelmények ($K_é$)		
Módszerrel összefüggő (stílus) követelmények (M_s)		
Magatartásbeli (jellem, erkölcs stb.) követelmények (M_e)		

A táblázatban összefoglalt követelményterületek egymással szorosan összefüggnek és komplex jellegűek; időszakonként jelentős változásokon mennek át a társadalmi-gazdasági, műszaki-technikai fejlődés következtében; az egyes követelmények tartalmi struktúrája függ a vezetési területtől (politikai, államigazgatási, gazdasági, kulturális, katonai stb.) és a vezetési szinttől (felső, közép, alsó) is. Az egyén (vezető) önmagában sohasem képes teljesen valamennyi terület minden követelményének megfelelni, de törekednie kell a megközelítésére.

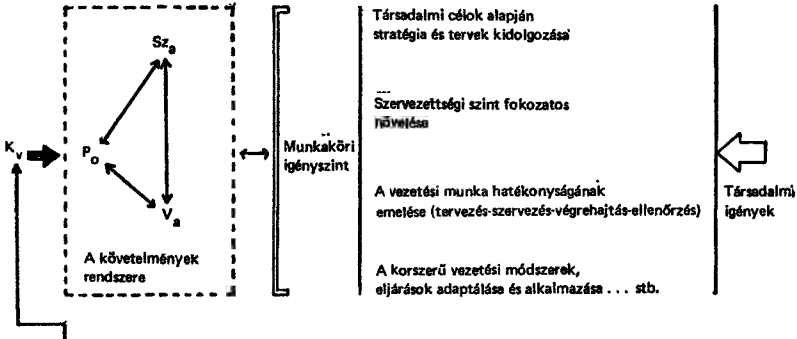
Tökéletes és hibátlan követelményrendszer nincs, amint abszolút jó vezető sem létezik. *A vezetői alkalmasság ismérve a mindenkori objektív követelmények iránti rugalmas alkalmazkodóképesség, a megfelelés.*

A vázolt összefüggések alapján megállapítható, hogy a politikai, a szakmai és a vezetőkészségbeli követelmények elválaszthatatlan kapcsolatban állnak egymással, és ezért rendszertanilag összekapcsolhatók. Minden követelményterületnek (P_o, Sz_a, V_a) vannak a képzettséggel kapcsolatos, valamint módszerbeli és vezetőkészségbeli jellemzői is (K_i, M_s, M_e). Az egyes jellemzők gyengülése vagy lemaradása a többi tényezőt is gyengíti, illetve egyik jellemző erősödése a másikra is pozitív hatással van. Az *igényszintet* befolyásolja az irányított terület jellege, nagyságrendje, bonyolultsága, a vezetői munkamegosztás formái, a szervezeti struktúra, a társadalmi igények és sok más társadalmi-gazdasági tényező.

Ismeretesek az olyan álláspontok, hogy szükségtelen a vezető iránt konkrét követelményeket támasztani, hiszen a gyakorlat úgyis bebizonyítja: jó-e a vezető vagy rossz. E szemlélet az ösztönösségre támaszkodik, és elfogadja a „vezetőnek születni kell" hibás elméletet. Másrészt kibúvót ad azok számára, akik rosszul választják ki a vezetőket. Mások – főként a kispolgári ideológia hatására – úgy vélik, hogy a vezető: szükséges rossz. „Ha nincs a helyén, jobban megy a munka." A vezetés: „semmit sem csinálni, csak másokat dolgoztatni". Ezek túlhaladott nézetek, amelyeknek továbbélését a vezetésben gyakran előforduló hibák, tévedések elősegítik, de újraszüli őket a vezetésellenes demagógia is, amelyet felelőtlen elemek mindig táplálnak. A helyes álláspont a gyakorlati tapasztalatok tanúsága szerint az,

2 ábra

A vezetőkkel szemben támasztott követelmények rendszere



A rendszert alkotó meghatározó tényezők	Általános követelmények (K_v) alapvető területei		
	Politikai (P_o)	Szakmai (Sz_a)	Vezetési (V_a)
Képzettséggel összefüggő ($K_é$)	Szakismeret, tudásszint, ismeretek alkalmazása, munkaköri igény stb.		
Módszerbeli jellegű (M_s)	Eljárások összessége, azok tudatos felhasználása (a mit, hogyan problémája)		
Magatartással kapcsolatos ($M_é$)	Vezetői jellemvonások, erkölcsi elvárások, egyéb igények		

Sz_a = szakmai követelmények
K_v = követelmények
P_o = politikai követelmények
V_a = vezetői alkalmasság
$K_é$ = képzettséggel összefüggő
M_s = módszerbeli jellegű
$M_é$ = magatartással kapcsolatos

hogy *a vezetők iránt támasztott követelményeket célszerű rendszerbe foglalnunk és fontosabb típusait megvizsgálnunk.*

Az elmúlt években kutatásokat végeztünk e témában. Több száz pártmunkást, szakszervezeti és gazdasági vezetőt kérdeztünk meg a Magyar Szocialista Munkáspárt Politikai Főiskoláján, a Szakszervezetek Országos Tanácsa továbbképző tanfolyamain, az Országos Vezetőképző Központban és más területen arról, hogy a vezetőkkel szemben támasztott követelmények tartalmát hogyan határoznák meg, milyen konkrét jellemzőket tartanak fontosnak a jelenlegi időszakban. Érdekes tapasztalatot szereztünk arról, hogy a különböző területen dolgozó, képzettségű és beosztású szakemberek a politikai, társadalmi szervek munkatársai és különböző szintű gazdasági vezetők (igazgatók, középszintű és munkahelyi vezetők) nagyjából hasonló követelményeket állítottak fel a vezetőkkel szemben. Ezek összhangban vannak a párt- és kormányhatározatokban foglalt általános követelményekkel és kifejezik a közvélemény elképzeléseit, a társadalom igényeit. A kutatási anyagok feldolgozása és rendszerezése után állítottunk össze egy követelményrendszert (nem a véglegesség és lezártság igényével), amelyet a következőkben ismertetünk:

Politikai követelmények (P_o)

I. Képzettség (K_t) Marxista ismeretek
- politikai, pszichológiai
- filozófiai, szociológiai
- közgazdasági, pedagógiai
- történelmi
- egyéb (általános műveltségi)

II. Módszer (stílus) *(M_s)*
- A demokratikus centralizmus elvének alkalmazása
- A társadalmi érdek képviselete
- A közvélemény figyelembevétele
- A munka feltételeinek biztosítása
- Az új (haladó) felismerése és támogatása
- Az anyagi-erkölcsi ösztönzés (motiváció) alkalmazása
- Bizalom az emberek iránt

- A vezetői hatalom helyes alkalmazása
- Szocialista törvények betartása
- Szocialista demokratizmus fejlesztése

III. Magatartás (jellem) *(M_e)*
- A szocialista erkölcs normáinak megfelelő életmód
- Politikai elkötelezettség, elvhűség és pártosság
- Megértőkészség, bátorság
- Kritikus és önkritikus álláspont
- Együttműködési készség a párt- és társadalmi szervekkel
- Nevelési feladatok elvégzése
- Szavak és tettek egysége

Szakmai követelmények (Sz_a)

I. Képzettség *(K_t)* (szakmai ismeretek)
- műszaki-technikai, technológiai
- tudományos-módszertani
- alkalmazott közgazdasági-pénzügyi
- jogi (államjogi, gazdasági jogi)
- területi (speciális)

II. Módszer (stílus) *(M_s)*
- A komplexitás elvének betartása
- A célok konkrét kijelölése
- Elemzések, fejlesztési célok kidolgozása
- A főbb folyamatok szabályozása
- Az összehangolás (koordináció) biztosítása)
- A vezetői kollektíva megbecsülése és fejlesztése
- Zavarok gyors elhárítása
- Szakmai tudás fejlesztése, továbbképzésben való részvétel
- Állami fegyelem megtartása
- Megfelelő munkahelyi légkör kialakítása

III. Magatartás (jellem) *(M_e)*
- Önállóság és határozottság
- Felelősségtudat és szervezőképesség
- Pontosság és szakszerűség
- Következetesség és rugalmasság
- Igényesség önmaga és mások iránt
- Munka- és hivatásszeretet
- Példamutatás a munkában
- Nyílt, őszinte, igazságos magatartás

Vezetői alkalmasság (V_a)

I. Képzettség (K_e) (Vezetési-szervezési ismeretek)
- vezetés- és szervezéselméleti
- kibernetikai (rendszerelméleti)
- irányítástechnikai
- futurológiai, prognosztikai és tervezési

II. Módszer (stílus) *(M_s)*
- A konkrétság és objektivitás elvének betartása
- Korszerű információs rendszer működtetése
- A vezetői munka elemzése és szervezése, hatáskörök szabályozása
- Vezetési-szervezési tapasztalatok elemzése és felhasználása (hazai, külföldi, helyi)
- Alapos döntésellenőrzés és döntéshozatal
- Rendszeres ellenőrzés és munkaértékelés
- A káder- és személyzeti munka tervszerű irányítása

III. Magatartás (jellem) *(M_e)*
- Áttekintő és rendszerező képesség
- Döntési készség, kockázatvállalás
- A vezetői tekintély kivívása és megtartása
- Alkotókészség, fantázia, előrelátás
- Kezdeményezőkészség
- Emberismeret, beosztottakkal való megfelelő emberi kapcsolat

Természetesen ezek a követelmények nem ugyanúgy általánosíthatók valamennyi vezető számára és minden területre. Mindenkor figyelembe kell vennünk az adott szervezetet, a vezetői szintet, munkakört, és ehhez kell keresni a megfelelő embert, aki a helyet betölti.

Tanulságos elemeznünk a *követelménycsoportok* tényezőit is:

A képzettségi követelmények mutatják és kifejezik, hogy a vezetőnek sok tudományág ismeretanyagában kell valamilyen fokon jártasnak lennie (mintegy 15–20 tudományterületen, amit az I. sor mutat).

– Hangsúlyosan szerepelnek a követelményrendszerben a *módszer-stílusbeli aspektusok* (26 féle összetevő), ami arra utal,

hogy a vezetési módszereknek jelentős szerepük van a vezető tevékenységében (lásd: II. sor).

– Jelentős arányt képviselnek a *magatartásbeli* (erkölcsi és jellemvonásokkal összefüggő) követelménycsoportok is (21 összetevő), amelyből arra lehet következtetni, hogy a vezetői magatartás elengedhetetlen és fontos része a követelményrendszernek (lásd: III. sor).

Mindez azt mutatja, hogy a vezetőnek nagy tudással, sok tapasztalattal kell rendelkeznie, s azt állandóan korszerűsítenie kell. A vezető politikai tényező, aki a közvélemény reflektorfényében áll és cselekedetei politikai következményekkel járnak.

A magatartás elemzése során alapvetően fontos annak vizsgálata, hogy a vezető politikai tekintetben elkötelezte-e magát a szocializmusnak. Ha ebből a szemszögből vizsgáljuk a vezetőket, a tények azt bizonyítják, hogy vezetőink döntő többsége elfogadja a párt céljait, egyetért a szocializmus építésével, tudatos és elkötelezett építője társadalmunknak. Mindezt eddig elért eredményeink, sikereink is bizonyítják. „... a politikai elkötelezettség nem csupán a rendszer iránti lojalitás vagy a politikai felkészültség... A politikai elkötelezettség azt jelenti, hogy a vezető hirdeti és végrehajtja a párt politikáját, megvédi azt a különféle torzításokkal szemben. Más szóval, politikai magatartásában is egyenes, gerinces."[1]

Eredményeink mellett akad még tennivalónk is e téren. Ezek főként úgy jelentkeznek, hogy a vezetők egy része lebecsüli a politikai munkát, az eszmei-ideológiai továbbképzést, nem foglal állást egyértelműen politikai kérdésekben, vagy alig végez politikai munkát a munkahelyén. Joggal állapítja meg a Magyar Szocialista Munkáspárt Politikai Bizottsága 1973. február 27-i határozatában, hogy esetenként a politikai továbbképzés háttérbe szorult, a gazdasági vezetők szakmai és politikai végzettsége között rés keletkezett. Tapasztalható, hogy egyes vezetők megtűrik a kispolgári nézeteket és jelenségeket (túlzott igények, anyagiasság, különböző előnyök hajszolása, karrierizmus,

[1] *Vértes Imre:* Összhangban politikánk elveivel. Beszélgetés *Pullai Árpád* elvtárssal a káder- és személyzeti munkáról. Népszabadság, 1973. december 9.

hízelgés stb.). Ha a vezető ilyen jelenségeket eltűr, vagy esetleg ő maga is ezek szellemében cselekszik, akkor az elvhűségével van baj, tehát méltatlanná válik a vezetésre. A pártszervezeteknek és a kommunistáknak határozottan kell fellépniük az ilyen jelenségekkel és az ilyen vezetői magatartással szemben, mert morális szempontból igen nagy károkat okoz. Az ilyen helyzet elkerülésének legfontosabb eszköze a megelőzés, a vezetők rendszeres ellenőrzése és nevelése.

A szocialista vezető egyik ismertetőjegye és alapvető magatartási normája az együttműködési készség a párt- és társadalmi szervekkel. Ez nemcsak erkölcsi igény, hanem kötelesség is. Enélkül ugyanis nem oldhatók meg a feladatok, vagy a hatásfokuk rendkívül alacsony lesz. A vezetőnek ezt a kapcsolatot a maga oldaláról állandóan fejlesztenie és erősítenie kell. A párt- és társadalmi szervek segítsége, közvéleményformáló ereje, a dolgozók nevelésében betöltött kiemelkedő szerepe, olyan erőforrások, amelyeket egyetlen vezető sem nélkülözhet. Az államigazdasági vezetés és a párt céljai, feladatai egy-egy területre vonatkozóan alapvetően azonosak. A megvalósítás módjában, eszközeiben, módszereiben azonban jelentős különbségek vannak.

A problémák többnyire abból adódnak, hogy a vezetők az együttműködés elvének elfogadása mellett a „hogyan" – „milyen módszerekkel" dilemmájára nem tudnak mindig megfelelő választ adni. Így aztán előfordul, hogy a gazdasági (állami) vezetés nem igényli kellő mértékben a pártszervezetek és más társadalmi szervek segítségét (csak ha baj van), illetve a pártszervezetek esetenként olyan feladatot is átvállalnak, amely nem lenne feladatuk. Ilyen okok következtében az együttműködésben zavarok, nehézségek és ellentmondások keletkeznek és néha csak erőteljes beavatkozással lehet megoldani a problémákat.

A pártszervezetek nem közvetlen vezetői az állami-gazdasági területeknek. Ez a gazdasági (állami) vezetők kötelessége. Viszont a kommunistákon keresztül, a problémák feltárásán, a propagandán, az agitációs nevelő munkán, a beszámoltatáson és a pártellenőrzésen keresztül alapvető befolyást gyakorolnak a célok és feladatok meghatározására, megvalósításuk és ellenőrzésük komplex folyamatára. Lényegében ugyanezek vonatkoznak

más társadalmi szervek (szakszervezet, KISZ stb.) segítő tevékenységére is. A pártszervezetek egyik legfontosabb teendője a munkahelyi társadalmi szervezetek, a pártszervezet és a gazdasági (állami) vezetés munkájának összehangolása, az egységes szemlélet, a feladatok azonos értelmezésének megteremtése, a párt- és állami célok, rendelkezések, törvények végrehajtásában a cselekvés egységének kialakítása. A gazdasági (állami) vezetők erkölcsi kötelessége és jól felfogott érdeke tehát az együttműködés színvonalának emelése. Az a vezető, aki tartósan „elfeledkezik" erről a követelményről, vagy akadályozza a harmonikus együttműködést, nem alkalmas vezetésre, mivel végül is a párt vezető szerepét gyengíti. Előfordul, hogy a pártszervezet gyenge és nem tud vagy nem akar „beavatkozni", eltűri a hibákat, nem bírálja a vezetőket. Az ilyen helyzetek kialakulásának egyik jellemző oka a kollektív vezetés hiánya vagy gyengeségei, a megalkuvás eluralkodása, illetve némely vezető hatalomvágya, uralkodási hajlama és a kritika elfojtása. Ilyen esetben a felsőbb szintű párt- és állami szervek, valamint a kommunista kollektíva együttes ereje segíthet a problémák felszámolásában.

A vezető – amikor kinevezik posztjára – hatalmat is kap a kezébe. Beosztásába a párt és a szocialista állam bizalmából kerül. Ez a hatalom része a munkásosztály hatalmának, tehát átruházott hatalom. Nem sajátítható ki, egyéni célokra nem használható. A vezetői hatalom eszköz a munka ellátásához és nem öncél, nem önmagáért van. A hatalom akkor van biztos kézben, ha birtokosa erős, egyenes jellem.

Gyenge akaratú, gyenge jellemű ember kezében – aki többnyire hatalomra vágyó is – a hatalom visszájára fordul, fegyver lehet becsületes emberek ellen, tönkreteheti munkatársait, sőt egy egész kollektívát. A rosszul alkalmazott vagy rossz kézben levő hatalom aláássa a szervezeteket, tönkreteszi a munka eredményeit, elveszi az alkotás örömét. Vannak rendes, jó szándékú emberek, akik azonban hatalomhoz jutva megmámorosodnak, elvesztik józanságukat, meglevő pozitív tulajdonságaikat és végül visszaélnek a hatalommal. Vannak olyanok is, akik nem tudnak mit kezdeni a hatalommal, nem tudják ott, akkor és úgy használni, ahogyan kellene. Olyan esetek is tapasztalhatók, amikor eredményes munkát végző és hosszú vezetői tapasztalattal

rendelkező vezetők bizonyos csúcson hatalmi „betegségbe" esnek, „presztízsük" védelmét tartják a vezetői munka lényegének, ahelyett, hogy munkájukkal akarnák tekintélyüket megalapozni és megtartani. Az ilyen típusú emberek nem alkalmasak vezetői munkára.

„Növekszik azoknak a vezetőknek a száma, akik visszaélnek a hatalommal, gőgösek, mások véleményét semmibe veszik, a jogos bírálatot megtorolják."[2]

A hatalommal való visszaélés formái változatosak: a kritika elfojtása, a függő helyzet éreztetése, rágalmazás és intrika, szubjektivizmus stb. Az ilyen jelenségek természetesen nem tömegesek, de nem egy helyen és egyetlen vezetőnél jelentkeznek. Ott növekedhetnek aggasztó mértékig, ahol elnézik ezeket a hibákat, ahol nem lépnek fel ellenük. A párt- és társadalmi szerveknek alapvető kötelességük, hogy személyre való tekintet nélkül tárják fel és küzdjenek az ilyen és hasonló jelenségek ellen.

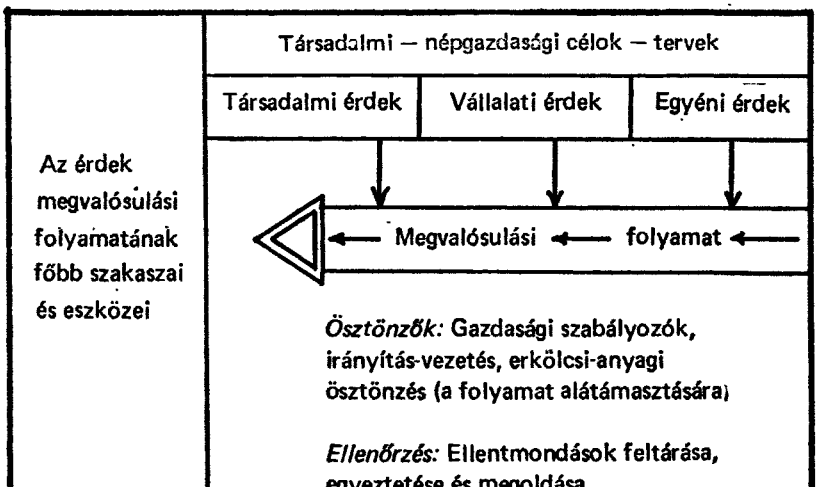
A hatalom arra való, hogy a vezető alkalmas módon éljen vele, használja fel a társadalom, a szűkebb kollektíva és az egyén javára. A hatalommal való visszaélés alapvető magatartásbeli hiba, súlyos erkölcsi vétség és adott esetben törvénybe is ütközhet.

A társadalmi érdek nem valósulhat meg másként, csakis a vállalati és az egyéni érdekek érvényesítése útján. Átmeneti érdek-összeütközések természetesen lehetségesek, de ezeket az ellentmondásokat meg kell oldani. *Az érdekeket – a népgazdasági érdek elsődlegessége mellett – egyeztetni kell,* feltárva az ellentmondások, feszültségek okait és gócpontjait.

Az érdekviszonyok elemzése, az ellentmondások feltárása és megoldása alapvető vezetési feladat. A vezető kötelessége, hogy elősegítse a népgazdasági érdek megvalósítását, elismerje annak elsőbbségét a vállalati (csoport-) és egyéni érdekkel szemben és azt – mint a szocialista állam képviselője – következetesen képviselje. *Magatartását* aszerint kell megítélni, hogy képes-e erre. Az a vezető, aki csupán vállalata (egysége, üzeme, csoportja) érdekeit és egyéni érdekeit tudja és akarja képviselni,

[2] Az MSZMP Központi Bizottsága 1973. novemberi és 1974. márciusi határozata. Kossuth Könyvkiadó 1974. 8. old.

3. ábra



alapvető hibát követ el és előbb-utóbb alkalmatlan a vezetésre. Mindez persze nem könnyű feladat és nehéz megfelelni a követelményeknek. Ezt mutatja a következő idézet is: „Érdekes dialektikus ellentmondás alakul ki: lehetetlen közvetlenül irányítani a Szovjetunió minden egyes vállalatát: számuk több százezerre rúg, csak kereskedelmi egység több van, mint egymillió. De minden egyes vállalatnak minden adott időpontban pontosan kell ismernie a helyét a harci rendben. Az ellentmondást a gazdasági ösztönzők rendszere, az irányítás közgazdasági módszerei oldják meg. Ezek olyan helyzetet teremtenek a vállalat számára, amelyben ő maga állandóan az optimum elérésére törekszik... Tehát olyan rendszerre, gazdasági mechanizmusra van szükségünk, amely szüntelenül számba veszi az érdekek lényegét és dinamikáját, s azokat optimálisan kielégíti; ami jó az országnak, jó a vállalatnak és jó mindannyiunknak."[3]

Fock Jenő – a Minisztertanács akkori elnöke – az 1971. októ-

[3] *A. M. Birman:* Az irányítás tudománya. Gazdaság, VIII. évf. 1. sz. 115—116. old.

ber 22-i gazdasági aktívaértekezleten a következőképpen szólt ezekről a problémákról: „nem tudunk kialakítani olyan rendszert . . . , hogy a vállalati és a népgazdasági érdek *mindig* pontosan egybeessék. Hosszabb távon ez megvalósítható, de a kétféle érdek mindenkori, állandó összhangját nem lehet biztosítani. Meggyőződésünk azonban, hogy az üzemekben és másutt dolgozó öntudatos emberek, kommunisták helyes magatartással a jelentkező ellentmondásokat fel tudják oldani. Ugyanakkor elvárjuk, hogy ahol a népgazdasági és a vállalati érdek közötti ellentmondás nagyon kiélezett, bátran, kellő időben hívják fel erre a felsőbb párt- és kormányzati szervek figyelmét, az irányító szervek pedig intézkedjenek . . . A párt és a kormány vezetőinek gondoskodniuk kell arról, hogy azok járjanak jobban, akik az egész közösség érdekében cselekszenek."[4]

Látható tehát, hogy nemcsak fontos elméleti kérdésről, hanem égetően fontos konkrét gyakorlati problémáról van szó. A vezetőnek mindig tudnia kell, hogy az érdekegyeztetés során, az ellentmondások feltárása és megoldása időszakában olyan segítőtársai vannak, mint a párt- és társadalmi szervek, amelyek saját eszközökkel sokat segíthetnek. Ez különösen olyan terület és tevékenység, ahol és amiben segítségük igénybevétele és cselekvő támogatásuk alapvető fontosságú.

Összehasonlításul érdekes megnéznünk, hogy a vezetői követelmények tekintetében hogyan foglaltak állást külföldi szakemberek.

H. Fayol (1841–1925) például – a tőkés vezetés- és szervezéstudomány egyik jelentős francia képviselője – a vezetői tulajdonságok öt csoportját állította össze (gazdasági vezetőkről). *A. P. Wavell* (1883–1950) angol táborszernagy, volt indiai alkirály (részt vett az angol–bur, valamint az első és a második világháborúban), szintén öt csoportba sorolta a vezetőre (katonai vezető) jellemző tulajdonságokat.[5] Mint az összehasonlításból látható, a különböző területeken levő vezetők iránt részben azonos követelményeket támasztottak.

[4] A gazdasági aktívaértekezlet vitája és Fock Jenő összefoglalója. Népszabadság, 1971. október 24.

[5] Lásd *L. F. Urwick:* Vezetői tulajdonságok című cikkében. Organizace a Rizeni, 1971. 9. sz.

H. Fayol szerint	A. P. Wavell szerint
Vezetőkkel szemben támasztott követelmények	
1. Gyors, céltudatos cselekvés és felelősségvállalási bátorság	1. Fizikai és erkölcsi bátorság (tudja, mit akar).
2. Meggondolt, de kitartó elszántság.	2. Józan ész (képesség ahhoz, mi valósítható meg és mi nem).
3. *Vezetői képességek:* – az előrelátás képessége, – a tervezés képessége, – a szervezet felépítésének képessége, – az emberekkel való bánás művészete, – emberek tevékenységének irányítása, koordinálása, ellenőrzése.	3. A józan ész mellett ismernie kell a tudományokat is (katonai tudományokat, topográfiát és logisztikát).
4. *Ismeretek:* Olyan és elegendő ismeret, amely szükséges ahhoz, hogy a vezető fel tudja becsülni a nehézségeket, amelyekkel alárendeltjeinek küzdeniük kell, fel tudja becsülni, mire lesz szükségük (feltételek) és a feladat teljesítése mennyi időt igényel.	4. Vezetéshez szükséges képességek (a tábornok a fölötteseit egy ideig abban a meggyőződésben tarthatja, hogy ő jó parancsnok. Saját katonáinál ez sosem sikerül neki, ha nem rendelkezik a szükséges képességekkel).
5. *Jellemszilárdság:* Őszinte és igazságos. Elnyeri a beosztottak bizalmát.	5. Egészség, szívósság, jóval az átlagon felüli kitartással.

Az összehasonlítás alapján néhány megjegyzést kell tennünk. A vezetőkkel szemben tőkés viszonyok között is magas követel-

ményeket támasztanak. Ugyancsak látható, hogy az ismertetett követelmények mindkét esetben tartalmaznak *ismeretekkel összefüggő*, a *vezetési módszerekkel kapcsolatos* és *magatartásjellembeli* tényezőket. Természetes az is, hogy a tőkés társadalom e neves képviselői nem beszélnek nyíltan *politikai követelményekről*. A gyakorlatban azonban a kapitalista vezetővel szemben is fontos politikai követelményt támasztanak (a rendszerhez való hűség, a burzsoá ideológia elfogadása, a dolgozók manipulálása stb.), és akik nem felelnek meg a követelményeknek, azokat határozottan félreállítják, leváltják, más területre helyezik. A vezetés a tőkés társadalomban is hatalmi, tehát politikai kérdés.

A követelményrendszer nem statikus állapotú, hanem változásban, fejlődésben, dinamikus mozgásban van. Természetesen a követelmények változása nem olyan gyors, hogy ne lehetne *adott időszakban* stabilnak, meghatározottnak tekinteni. Ha a változások olyan gyors üteműek lennének, hogy egy adott időszakra sem volnának eléggé stabilak, akkor senki sem felelhetne meg a folyton változó követelményrendszernek. Történelmi-gazdasági fejlődésünk bizonyítja, hogy a vezetőkkel szemben támasztott követelmények mindig visszatükrözték az adott időszak alapvető igényeit, és ennek megfelelően alakultak. Minden olyan országban, amely szocialista útra lépett, kezdetben *alapvető fontosságú volt a káderkérdés*. Volt olyan időszak, amikor állandóan hangoztatott jelszó volt: „minden a káderektől függ". Ezt az időszakot az jellemezte, hogy a vezetői posztokra tömegesen új kádereket kellett állítanunk, mivel a volt tőkés vezetőket az államigazgatási, a gazdasági, a kulturális és tudományos, a katonai és egyéb területekről kiszorítottuk, leváltottuk. Ebben az időszakban (1945–1950) a *politikai követelményeknek* alapvető, meghatározó szerepük volt. A későbbiekben, amikor már megszilárdítottuk hatalmi pozíciónkat, kiemelkedő fontosságúvá vált a *szakmai hozzáértés*, a szakmai képzettség, az irányított terület alapos szakmai ismerete is. Erre az időszakra (1950–1956) tevődik főként a szakmai tudás és a vezetői tapasztalatok megszerzése, az irányítás-vezetés elveinek, módszereinek elsajátítása és a tömeges szakemberképzés is. Ezt a tendenciát mutatja például, hogy 1951/52-ben a műszaki egyetemek összes ta-

gozatának első évfolyamára 7000 főt vettünk fel, míg a hatvanas évek közepétől mintegy 3500-at. A műszaki állomány évi átlagos növekedési üteme 1950–1955 között 18% volt, 3–4-szerese a fejlett ipari országokénak.[6]

A gazdasági fejlődés üteme gyors volt az elmúlt években, különösen 1950–1955, majd 1958–1965 között, később valamelyest mérséklődött, s jelenleg mintegy évi 5–7% között változik. A termelés volumene húsz év alatt a többszörösére növekedett (iparosítás, új iparágak kialakulása, a mezőgazdaság szocialista átszervezése stb.). Mindez nagy hatást gyakorolt a vezetői állományra és a vezetőkkel szemben támasztott követelmények alakulására. Ebben az időszakban a népgazdaság extenzív fejlesztése volt az általános tendencia. Az 1960-as évek második felében azonban egyre inkább előtérbe került az intenzív fejlesztés, ami szükségessé tette a gazdaságirányítási rendszer lényeges változtatását is.

A gazdaságirányítás reformja – már az előkészítő munka szakaszában is – *maga után vonta a vezetőkkel szemben támasztott követelmények változásának* szükségességét. A Magyar Szocialista Munkáspárt Politikai Bizottsága ezért hozta meg határozatát a „hármas követelmény" jegyében (1967. május 9.), s így a *vezetői alkalmasság* követelményei is alapvető fontosságra tettek szert. A szocializmus építésének fejlesztési igényei, az ezzel kapcsolatos célok és feladatok tették szükségessé a Magyar Szocialista Munkáspárt Központi Bizottsága és a Minisztertanács – már előbb is idézett – határozatainak meghozatalát, a követelmények magasabb szintre emelését.

Befolyásoló tényezők még a tudományos-technikai forradalom, a műszaki-technikai fejlődés, a régebbi ismeretek gyors elavulása és az új ismeretek megszerzésének szükségessége stb., stb.

[6] *Timár János:* Technikai haladás, szakemberellátás. Országos Vezetőképző Központ jegyzete 1971. 15—16. old.

A vezetői munka stílusának alapvető vonásai

A vezetői munka tartalma meghatározza a módszereket, a vezetési módszerek pedig alapvetően *meghatározzák a vezetői munka stílusát.* A vezetői munka stílusa a vezető szubjektumától, adottságaitól, jellemétől is függ. *A vezetési módszerek és a vezetői munka stílusa között tehát szoros az összefüggés.* A módszer tágabb fogalom, meghatározottabb, míg a vezetői munka stílusa az emberi adottságokkal fonódik jobban össze. Ez sem lehet azonban tetszőleges, mert a vezetési folyamat (tervezés, döntés, szervezés, végrehajtás, ellenőrzés) egyes szakaszai (elemei) is nagymértékben befolyásolják és behatárolják a szubjektum kereteit.

A vezetői munka *kívánatos* (szükséges) *stílusa* nem feltétlenül azonos az adott *vezető alkalmazott munkastílusával.* Az előbbit jobban behatárolják a feltételek, körülmények, míg az utóbbi inkább a konkrét vezető személyiségéhez kötődik, célszerű ezért a megkülönböztetésük. Gyakori probléma, hogy a vezetők egy része nem a megfelelő módszert és szükséges stílust alkalmazza. Ez sokszor azért van, mert a vezető nem ismeri eléggé a közeget (feltételeket), amelyben vezet.

A vezetéstudományi (pszichológiai és szociológiai) szakirodalomban a következő fontosabb stílusokat különböztetik meg:
diktatórikus vezetési stílus,
liberális vezetési stílus,
demokratikus vezetési stílus.

Ennek a rendszerezésnek a figyelembevételével a *vezetőket* is *csoportosítani lehet* - alkalmazott munkastílusuk szerint - a következőképpen: diktatórikus vezető, liberális vezető, demokratikus vezető.

A diktatórikus vezető munkastílusának jellemzője, hogy lehetőleg mindent egyedül dönt el, minden folyamatot egyedül tervez meg és mindenkit mindenhol ellenőriz. A vezető helyettesei és a munkatársai főként végrehajtók, „csavarok" a rendszerben, tologatható „sakkfigurák". Jellemző vonása az ilyen stílusnak az is, hogy a vezető mindent *utasításokkal* akar megoldani, s ennek egyenes következménye a bürokrácia terjedése, a papírmunka, a

„szó elszáll, az írás megmarad" szemlélet uralkodása. Az ilyen munkastílus összekuszálja az emberi kapcsolatokat, csökkenti az emberek alkotó tevékenységét; az adott munkahely légköre romlik, a tehetséges munkatársak eltávoznak, végül csökken a munka hatékonysága. Ha ezt a munkastílust tartósan alkalmazzák – bizonyos átmeneti eredmények ellenére is – károkat okoz, rontja az emberek kapcsolatát és az emberek iránti *bizalom hiányát* jelzi. Ilyen munkastílus a szocialista vezetésben kizárólagosan, illetve tartósan nem alkalmazható. Az ilyen vezető *„határozottsága"* sokszor hozzá nem értést és torz jellemvonásokat, türelmetlenséget és erőszakosságot takar.

A liberális vezetői munkastílus jellemzője: A „be nem avatkozás" elve, a „menjenek a dolgok a maguk útján" szemlélet. Jellemző továbbá az ösztönösség és a rögtönzés, a döntéshozatalban az óvatosság és a félelem, a felelősség elkerülésének szándéka, esetenként pedig a túlzott szubjektivizmus. E munkastílus következménye a szervezetlenség, a különböző folyamatok szabályozásának hiánya, a felelősség elsikkadása. Tünetei: a szervezetek munkája akadozik, a munkatársak egy része nagyon leterhelt, másik részének nincs elegendő munkája. A légkör romlik és a tehetségteleneknek, a karrieristáknak, a talpnyalóknak kedvez. Elburjánzik az anyagiasság, torzulnak az emberi kapcsolatok, előbb vagy utóbb lábra kap a rágalmazás, a klikkszellem. Az ilyen vezető sokszor kedvenceket tart, akik kizárólagos információs forrásai. Ezeket gyakran és bőkezűen jutalmazza különböző „szolgáltatásaikért". A végső eredmény – amennyiben ilyen állapot tartósan fennmarad – mindenképpen a munka hatékonyságának erőteljes csökkenése, a kollektíva szétesése. Az ilyen munkastílusú vezetőkre jellemző a kapkodás. Nem ők irányítják az eseményeket, hanem a dolgok viszik őket. Az ilyen vezető gyakran koncepciókat gyárt, elképzeléseket, ötleteket közöl, kivitelezésükre, megvalósításukra viszont képtelen. Az ilyen típusú vezetőkből hiányzik a határozottság, a kitartás, az elemző és meggyőző képesség, fő hibájuk a jellemgyengeség.

A demokratikus vezetői munkastílus jellemzője: A sokoldalú felkészültség, a tárgy-, hely- és emberismeret, az igényesség, a hivatástudat, a munkabírás és a munkaszeretet, az önellenőrzés képessége, erős akarat és általában szilárd jellemvonások. A szo-

cialista vezetésre és vezetőkre a demokratikus módszerek és munkastílus alkalmazása a jellemző. Ez objektív szükségszerűség, alkalmazásukat a szocialista termelési viszonyok mellett politikai, tudati és nevelési tényezők egész sora követeli meg. A demokratikus munkastílust csak jól felkészült vezetők képesek tartósan alkalmazni, akik politikai, eszmei és ideológiai szempontból, szakmailag és vezetőkészség tekintetében is egyaránt megfelelnek a követelményeknek.

A munkastílusok vizsgálata során tudnunk kell, hogy ezek tisztán sosem jelennek meg. Vizsgálatok, elemzések és gyakorlati tapasztalatok egyaránt azt igazolják, hogy mindegyik stílusnak vannak előnyei és hátrányai. A demokratikus munkastílus is megköveteli a határozottságot, a végrehajtás során a centralizmust. A diktatórikus és liberális munkastílus is tartalmaz pozitív elemeket, amelyeket alkalmazni lehet és kell, mindig ott, és olyan mértékben, ahol az a legcélszerűbb. A legfontosabb követelmény, hogy figyelembe vegyük a körülményeket, az embereket, a lehetőségeket és a realitásokat. Olyan munkastílust alkalmazzunk, amely az adott körülmények között – a cél elérése érdekében – a legmegfelelőbb. A tartalmi elemek (célok, feladatok) sok vonatkozásban meghatározzák a szükséges módszereket, az alkalmazható stílusformákat, de a módszer, a stílus visszahat a tartalomra is. Régi igazság, hogy jó célokat rossz módszerrel nem lehet megvalósítani, de az is igaz, hogy helytelen célokat sem lehet helyes módszerekkel ellensúlyozni.

A vezetői tekintély jelentősége

A vezetői tekintély gyakran vitatott téma a vezetéssel-szervezéssel foglalkozó szakirodalomban. Világszerte vitáznak a tekintély tartalmáról, megszerzésének, megtartásának módjáról, elveszítésének okairól. Az is megfigyelhető, hogy a különböző szerzők újra meg újra felidézik a klasszikusok *(Marx, Engels,* de különösen *Lenin)* idevonatkozó megjegyzéseit és útmutatásait.

Ezekből a megjegyzésekből leszűrhető néhány általános következtetés. A tekintély a vezetői tevékenység szükséges eleme. Tekintélyt nem lehet „adni", *a tekintély forrása a tömegek bizalma,* a kollektíva bizalma, a vezetettek bizalma. A bizalmat pedig munkával lehet megszerezni, kiharcolni, kiérdemelni. A tekintély *feltételezi a szakszerűséget és a hozzáértést,* a helyes döntéseket. A vezetőnek ismernie kell az emberek hangulatát, gondolataikat és törekvéseiket, szükségleteiket és azonosulnia kell velük. *A tekintély azáltal erősödik, ha a vezető kibontakoztatja az emberek alkotó tevékenységét,* segítségül hívja munkatársait, ő maga is segít munkatársai problémáinak megoldásában, felhasználja véleményüket, tapasztalataikat. *A tekintély feltételezi a jellemszilárdságot,* a bátorságot, a határozottságot, a hozzáértő ügyintézést. A vezető tekintélye tehát olyan fontos és szükséges tulajdonság és állapot, amely nem „hivatalból" létezik, vagyis nem a funkció biztosítja automatikusan, hanem azt jelenti, hogy a vezetőt körülvevő emberek, kollektívák, beosztottak tartósan és szilárd meggyőződéssel pozitív módon értékelik a vezető tulajdonságait (képzettségét, hozzáértését, magatartását, erkölcsét és jellemvonásait).

A vezető tekintélye nemcsak a személyének és tulajdonságainak jelzője, mércéje, hanem egész vezetési színvonalának mutatója is. A vezető akkor tekintélyes, ha magasan kvalifikált és kulturált, ha energikus és igényes önmagával szemben is, ha kezdeményező és figyelmes az emberek iránt. A tekintély - ha kialakult és megerősödött - tartósan megmarad, feltéve, ha újra meg újra kivívják. Elveszíteni könnyű és visszaszerezni rendkívül nehéz. *A tekintély jelentőségét* az adja, hogy nélküle nehezen vagy egyáltalán nem valósíthatók meg az adott terület céljai, távolabbi vagy közelebbi feladatai. A tekintély a kollektíva elismerésének terméke, bizalmának kifejeződése a vezető iránt. A vezető tekintélyét elsősorban saját magának kell erősítenie példamutató munkájával. A példamutató munka és a vezetési színvonal kellő szintje maga után vonja a társadalmi elismerést és a vezetői tekintély támogatását a párt- és társadalmi szervek részéről is. „A pártszervezetek komoly és megtisztelő feladata, hogy befolyást gyakoroljanak a vezető dolgozók tevékenységi

stílusára és jellemére, neveljék őket, és a pártélet lenini normáinak és a vezetés elveinek szellemében segítsék elő a vezetők tekintélyének megszilárdítását.[7]

A vezetői munkában előforduló jellegzetes hibák

A vezetési színvonal elemzése, a vezetőkkel szemben támasztott követelmények vizsgálata feltétlenül elvezet a *vezetői munkában tapasztalható hibák, problémák,* negatív jelenségek és tendenciák *feltárásához is.* A Magyar Szocialista Munkáspárt Központi Bizottsága 1972. november 14–15-i ülésén *Kádár János* elvtárs mondotta: „... az eredmények gyarapodásával bizonyos mértékig újból jelentkeztek és kiújultak régi hibák: önelégültség, formalizmus és bürokratizmus a munkában, úrhatnámság és nemtörődömség, »téveszmék« arról, hogy a munka hovatovább reprezentációval azonos; egyeseknél előtérbe került a szerzésvágy ..."[8]

Más helyen: „A vezetők egy része nem lép fel egyértelműen a kispolgári, esetenként a nyugati burzsoá nézetekkel, eszmei áramlatokkal szemben. Az államigazgatásban, a kulturális és tudományos életben számos helyen tapasztalható az elviség, a nyíltság, az őszinteség hiánya, s a bürokratikus szellem". (Az MSZMP Központi Bizottsága 1973. novemberi és 1974. márciusi határozata. 8. old.)

A megállapításokat alátámasztják azok a vizsgálatok és tapasztalatok is, amelyeket különböző vezetőkkel és beosztott dolgozókkal folytatott beszélgetések során szereztünk. A tipikusnak tartott vezetői hibák egy részét a következőkben foglaltuk össze:

[7] Kommunyiszt, 1971. 1. sz.
[8] Társadalmi Szemle, 1973. 4. sz. 73. old.

Tapasztalható hibák megnevezése és jellege

Képzettséggel összefüggő	Módszerrel (stílussal) kapcsolatos	Magatartás- és jellembeli
területismeret hiánya	szubjektivizmus	sértődékenység
„mindentudás"	türelmetlenség	gerinctelenség
érdektelenség	bürokratizmus	kritikátlanság
továbbképzés lebecsülése	bizalmatlanság	anyagiasság
egyoldalúság	bizalommal való visszaélés	kicsinyesség
felületesség	diktatórikus megközelítés	irigység
határozatlanság	kritika elfojtása	megalkuvás
maradi gondolkodás	erőszakosság	önteltség
	szervezetlenség	nagyképűség
	rendszertelenség	képmutatás
	következetlenség	hízelgés
	közömbösség	
	demagógia	
	erőfeszítés hiánya	

A felsorolt negatív tényezők – visszavezethetők a *képzettséggel* (tapasztalattal), *felkészültséggel, az alkalmazott módszerekkel és munkastílussal,* valamint *vezetőkészséggel összefüggő, magatartási és jellembeli* hibákra; okok lehetnek még a túlzott munkaleterhelés, a vezetők közötti rossz munkamegosztás és együttműködés problémái, a konzervativizmus stb., amelyek ellen permanensen küzdenünk kell. Nagyon fontos, hogy az emberben – így a vezetőben is – *az egymás mellett létező és ható pozitív és negatív tulajdonságokat egyaránt felismerjük,* elemezzük és elősegítsük a pozitív tulajdonságok, módszerek uralomra jutását, illetve a negatív elemek egyidejű visszaszorítását. Ez azt jelenti, hogy *a vezetőt is nevelnünk kell.* Akkor teszünk neki és az ügynek jó szolgálatot, ha hibáit, helytelen módszereit és más negatív jellegű megnyilvánulásait elvtársi módon, nyíltan és őszintén feltárjuk és tudomására hozzuk. Fontos, hogy a

módszerünkből kitűnjön, segíteni akarunk neki, mellette állunk, bízunk benne, képesnek tartjuk hibái kijavítására. A vezetői munka problémái és hiányosságai természetesen szerte a világon napirendre és elemzésre kerülnek, hiszen ezek megszüntetése a vezetési színvonal növelésének komoly tartaléka.

A „PLUS" című folyóirat például elemzést közölt hibákról, amelyeket még „nagy fizetésű és kiválóan képzett vezetők is elkövetnek".[9]

Ezek:

„- majd holnap csinálom meg,
- mindent csak félig elintézni,
- mindent egyszerre feldolgozni,
- mindent egyedül megcsinálni,
- mindent jobban tudni,
- mindenre illetékesnek lenni,
- mindenért más a felelős".

A felvetett probléma figyelemre méltó, tanulhatunk belőle. Fő hiányossága abban van, hogy nem vizsgálja alaposan a kiváltó okokat, mindent visszavezet a vezetők személyes tulajdonságainak hiányosságára (akaratgyengeség, a szervező munka problémái, átgondoltság hiánya, hatalmi, tekintélyi és presztízsokok stb.) és bizonyos „recepteket" ad a hibák elkerüléséhez, bár ugyanakkor bírálja is a vezetőket. A szerző lényegében véve a „tulajdonságok elméleté"-nek tanításai alapján áll, amelynek alapvető tétele az, hogy a vezetés hibáinak gyökerét – szinte kizárólagosan – a vezető pszichikus tulajdonságaiban kell keresni. Ez a felfogás részint a „vezetőnek születni kell" elméletéhez vezet, részint elvonatkoztat a *társadalom jellegétől,* tehát idealista felfogást reprezentál.

Egyik legfontosabb teendő a vezető saját tevékenységének kritikus elemzése, a vezetésben előforduló hibák okainak feltárása és a vezetői tevékenység jobb megszervezése. *Kiemelkedő jelentősége van az emberi kapcsolatok fejlesztésének.* A szocialista demokratizmus kibontakoztatása a munkahelyeken, az egyéni képességek hatékony felhasználása és kifejlesztése, az alkotó és kollektív légkör biztosítása, a színvonalas munka anyagi-

[9] *Dr. K. Haberkorn:* A vezetők hét főbűne. PLUS, 1972. 2. sz.

erkölcsi megbecsülése, a munkafegyelem és a munkaerkölcs erősítése elengedhetetlen feltétele politikai, gazdasági és társadalmi céljaink megvalósításának, szocialista rendszerünk erősítésének. Nagyon fontos, hogy a vezetés színvonala minden szinten, az összes irányítási szférában jelentősen növekedjék, vezetőink felkészültsége – politikai, szakmai és vezetői alkalmasság tekintetében egyaránt – megfeleljen a korszerű és egyre növekvő követelményeknek. Minden vezető addig dolgozzon beosztásában, amíg feladatait maradéktalanul ellátja, és hasznára van az ügynek.

IV. Emberi tényezők a szocialista vezetésben

Máté Györgyné

Vezető és beosztott a szocializmusban

A vezető és beosztott viszonyának objektív társadalmi feltételei a szocializmusban

A társadalom fejlődésének egyik legjellemzőbb megnyilvánulása a munkamegosztás fokozódása és kísérő jelenségei a specializáció és a kooperáció terjedése. A társadalmi munkamegosztás legáltalánosabb ismérve a gazdasági ágak és az újratermelés különböző szféráinak egymástól való elkülönülése és ugyanakkor tevékenységük rendszeres cseréje. A társadalmi munkamegosztás fejlődésének alapját a termelőerők – főként a termelési eszközök – fejlettségi szintje, a technológiai változások, a tudományok eredményeinek termelőerővé válása alkotja. A társadalmi munkamegosztás fejlődésének következményeként – és ennek technikai oldalához kapcsolódva – az irányító és végrehajtó munka a szervezeten belül elkülönül.

Az együtt tevékenykedő emberek munkájának eredményessége nagymértékben függ együttműködésük összehangoltságának szintjétől, tevékenységük koordináltságától. Ezt a vezetőnek kell biztosítania. E látszólag egyszerűnek tűnő vezetői feladat megoldása a valóságban nagyon összetett tevékenység. A közös munka során nemcsak a közvetlenül meghatározott technikai, szervezeti kapcsolatok jönnek létre az emberek között, hanem sokoldalú gazdasági, társadalmi, politikai, erkölcsi viszonyok is kialakulnak. Ez utóbbiak tudatos, tervszerű alakítása ugyanúgy része a vezetői tevékenységnek, mint a munkamegosztásból következő, szervezési-technikai jellegű koordináló feladat. A szervezeten belüli emberi viszonyokat – ezen belül a vezetők és a beosztottak kapcsolatának jellegét –, a vezetői tevékenység tar-

talmát csak a konkrét termelési-társadalmi viszonyokkal összefüggésben lehet vizsgálni és megérteni. A marxizmus módszerével feltárhatjuk azt a gyökeres különbséget, amely a szocialista és a tőkés szervezeten belüli emberi viszonyokat jellemzi.

A szocialista forradalom győzelmével létrejönnek az emberi viszonyok minőségi változásának feltételei. A munkáshatalom megteremtése, a termelési eszközök társadalmi tulajdonba vétele, az antagonisztikus osztályellentétek felszámolása és a kizsákmányolás megszüntetése jelentik azokat az új társadalmi feltételeket, amelyek az emberi viszonyok szocialista jellegűvé válásához vezethetnek.

Az új társadalmi feltételek azonban nem változtatják meg az emberek tudatát, magatartását és tevékenységét rövid idő alatt. A hatalmon levő munkásosztály feladata, hogy pártja vezetésével, az állami- és társadalmi szervezetek hatékony közreműködésével tudatosan segítse e folyamat kibontakozását és meggyorsítását. Ez azonban nem egyszerűen elhatározás vagy óhaj kérdése. Társadalmunk átmeneti forma a kapitalizmusból a kommunizmushoz vezető úton. A gazdasági fejlettség mai foka, a társadalmi osztályok és rétegek valóságos helyzetében meglevő különbségek, az ebből eredő érdekkülönbségek, ellentmondások és feszültségek szükségszerűen tükröződnek az emberek tudatában és magatartásában. Éppen ezért az emberek gondolkodásának és magatartásának formálásában csak olyan célok tekinthetők reálisnak, amelyek összhangban vannak a gazdasági és társadalmi fejlődéssel. Az emberek viszonya a természeti és társadalmi környezethez, a munkához, önmagukhoz és személyes érdekeikhez fokozatosan változik meg. Ebben az átalakulási folyamatban – a sokféle nevelési tényező között – felbecsülhetetlen jelentőségű az a tapasztalat, amelyre a dolgozók a gyakorlati társadalmi tevékenység során tesznek szert. A közösségi gondolkodásra, a közösségért érzett felelősségre nevelés legjobb iskolája a dolgozók közéleti, mindenekelőtt munkahelyi közéleti aktivitásának kibontakoztatása. *Lenin* számos írásában hangsúlyozta a gyakorlat jelentőségét a néptömegek nevelésében. 1918 nyarán ezt mondotta: „Csak a gyakorlat győzi meg a tömegeket arról, hogy a régi kizsákmányoló osztálynak mindörökre vége. Legfontosabb, halaszthatatlan feladatunk: a kormányzás, a szer-

vezés és az ellenőrzés. Ez hálátlan munka és nincs látszata, de a munkások és a parasztok gazdasági és igazgatási képességei éppen ebben a munkában fognak egyre eredményesebben kibontakozni."[1]

A szocialista társadalom széles körű állampolgári jogokkal, és e jogok gyakorlásához szükséges feltételek megteremtésével biztosítja, hogy a dolgozók minél szélesebb rétegei vegyenek részt a társadalmi célok, feladatok meghatározásában, végrehajtásában és a végrehajtás ellenőrzésében. Ez az alapja a szocialista (közéleti) demokratizmus fejlődésének. A társadalom a szocialista szervezetekkel (vállalat, üzem, hivatal, intézmény stb.) munkaviszonyban levő dolgozóknak – az állampolgári jogokon túlmenően – politikai, erkölcsi és jogi garanciákkal részvételt biztosít a vállalat, üzem stb. vezetésében. Ezáltal *szocialista társadalomban a munkahely a hatalom gyakorlásának egyik fontos területe.* A dolgozók bevonása a szervezetek vezetésébe szükségszerű velejárója a munkáshatalomnak, a szocialista termelési viszonyoknak, s fontos feltétele a proletárdiktatúra erősítésének, a szocialista társadalmi viszonyok fejlesztésének. *A szocialista szervezetekben dolgozók* – vezetők és beosztottak – *nem egyszerűen csak munkavállalók, hanem a termelési eszközök tulajdonosai is.* Ez képezi objektív társadalmi alapját annak, hogy a szocialista szervezetekben az elkülönült igazgatási (vezetési) funkció nem jár együtt kizsákmányolással és elnyomással. Másrészt, a végrehajtási (beosztotti) funkció sem korlátozódik csupán a döntések, utasítások végrehajtására. A beosztottaknak – hatalmi és tulajdonosi helyzetüknél fogva – lehetőségük van akaratuk, törekvéseik és érdekeik érvényesítésére, amennyiben azok nem keresztezik az egész társadalom érdekeit. Ez a lehetőség a jogok gyakorlása és a kötelezettségek teljesítése során úgy válik valósággá, hogy a beosztottak a különböző demokratikus fórumokon, közvetlenül vagy közvetve (választott képviselők útján): véleményükkel, javaslataikkal részt vesznek az őket érintő döntések előkészítésében és meghozatalában. (Tervek, kollektív szerződések kidolgozása, döntés a szociális, kulturális és sportcélokat

[1] *Lenin:* Beszéd a kormányzósági szovjetek elnökeinek kongresszusán. *Lenin* Összes művei. 37. köt. Kossuth Könyvkiadó 1973. 19. old.

szolgáló eszközök felhasználásáról.) A döntések végrehajtása során lehetőségük van kezdeményezésük és alkotókészségük sokoldalú kibontakoztatására (szocialista munkaverseny- és brigádmozgalom, újítómozgalom). Részt vesznek a döntések végrehajtásának ellenőrzésében (tervteljesítés, kollektív szerződés betartása). Lehetőségük van a vezetők tevékenységének és magatartásának rendszeres elbírálására, véleményezésére (a pártszervek és szervezetek döntési, illetve véleményezési jogköre káderügyekben; a szakszervezetek választott testületeinek véleményező joga; termelési tanácskozásokon a vezetők munkájával és magatartásával összefüggő észrevételek kifejtésének lehetősége). A vázlatosan jelzett tények is bizonyítják, hogy a szocializmusban minőségileg mást jelent a beosztottak beleszólása a szervezetek vezetésébe, mint a magántulajdonra épülő társadalomban. A mi társadalmunkban a dolgozók részvétele a szervezetek vezetésében a hatalomhoz kapcsolódó politikai követelmény. A tőkés társadalomban ez csupán vezetési módszer, stílus kérdése, amely elsősorban manipulációs célokat szolgál. A mi társadalmunkban nem a vezető mérlegelése vagy elhatározása dönti el, hogy biztosítják-e a dolgozók beleszólását az adott szervezet ügyeibe. A szocialista vezető – a jogi felelősségen túl – politikailag és erkölcsileg is felelős azért, hogy a dolgozóknak a vezetésbe történő bevonásához megteremtse a feltételeket.

A vezetők felelősségét hangsúlyozta a Magyar Szocialista Munkáspárt X. és XI. kongresszusa is, amikor a többi között megállapította, hogy a vezetők és a beosztottak kapcsolata a munkáshatalomnak olyan eleme, amelyben társadalmunk lényege tükröződik. „... a szocialista vezető a termelés mennyisége, minősége és hatékonysága mellett törődik a javak létrehozójával, az emberrel, a termelő közösséggel, épít munkatársainak véleményére, demokratikus módon vezet. A menedzser tűzön-vízen keresztül a szűk tőkés vállalkozói érdeket képviseli. A mi vezetőink szeme előtt az egész társadalom érdeke áll."[2]

[2] A Magyar Szocialista Munkáspárt XI. kongresszusának jegyzőkönyve. Kossuth Könyvkiadó 1975. 327. old.

A vezető és a beosztott viszonya az üzemi (általában a munkahelyi) demokratizmus egyik olyan alapkérdése, amelyben napjainkban is sok a félreértés, a helytelen felfogás és hibás gyakorlat. Akadnak olyan vezetők, akik a beosztottak bevonását a vezetésbe nem a munkáshatalom egyik lényegi tényezőjeként értelmezik. Úgy gondolják, hogy ez a vezető munkáját „feleslegesen nehezítő", felülről előírt követelmény, amely ellentmond az egyszemélyi felelős vezetés elvének. Ezek a vezetők „éretlennek" tartják beosztottjaikat arra, hogy élni tudjanak demokratikus jogaikkal. A megszokásból táplálkozó nézetek, valamint a demokratikus vezetési stílussal járó nehézségektől való félelem (beosztottak rendszeres informálása, a döntések világos, közérthető indokolása, a türelmet, felkészültséget és időt igénylő meggyőzés) idézik elő – a többi között – azt a helyzetet, amelyről elmarasztalóan nyilatkozik a Politikai Bizottság 1973. május 8-i határozata: „... az üzemi demokrácia, a dolgozóknak a vezetésbe történő bevonása elmarad a szocialista demokrácia általános fejlődése mögött, ... a legjelentősebb probléma, hogy a közvetlen fórumok, főként a termelési tanácskozások és munkaértekezletek változatlanul csak feladatkiosztó és elhatározásokat közlő jellegűek. Többségében nem, vagy csak formálisan kérik a munkások véleményét és javaslatait az őket közvetlenül érintő termelési, gazdasági, műszaki döntések meghozatala előtt."[3]

Az említett hiányosságok megszüntetése attól is függ, hogy a vezetők mennyire tartják szükségesnek a beosztottaikra való támaszkodást, mennyire ismerik fel a társadalomban a kölcsönös egymásrautaltságot és érdekközösséget.

A szocialista társadalmi viszonyok fejlődésével fokozatosan létrejön a beosztottak vezetésbe történő bevonásának másik társadalmi feltétele is: *a dolgozók öntudatának, általános műveltségének, szaktudásának a tőkés társadalomban ismeretlen mértékű és színvonalú fejlődése. Ez nélkülözhetetlen társadalmi feltétele a vezetők és a beosztottak egymáshoz való közeledésének,*

[3] A SZOT jelentése a Politikai Bizottságnak a szocialista brigádvezetők negyedik országos tanácskozásán elhangzott javaslatok megvalósításának helyzetéről, különös tekintettel a brigádoknak az üzemi demokráciában betöltött szerepére, és az anyagi-erkölcsi ösztönzés egységének biztosítására.

a dolgozó kollektívák számára biztosított jogok valóságos gyakorlásának és a kötelességek fegyelmezett teljesítésének. A szocialista társadalom építésének jelenlegi szakaszában még léteznek a társadalom, a szervezet, a nagyobb kollektíva ügyei iránt közömbös dolgozók is. Elmaradottságuk felszámolása, társadalmi aktivitásuk kibontakoztatása csak fokozatosan (anyagi-szociális intézkedésekkel, a műveltség, a szaktudás növelésével, rendszeres politikai-erkölcsi tudatformáló munkával) oldható meg. A szocialista társadalomban tehát a vezetők és a beosztottak kapcsolatának minőségileg új feltételei alakulnak ki. Ugyanakkor szükség van a vezetők és a beosztottak „direkt" módszerű befolyásolására annak érdekében, hogy a közös társadalmi és szervezeti célok megvalósításáért kölcsönösen nagyobb felelősséget érezzenek.

A vezetők és a beosztottak érdekközössége, egymásrautaltsága a szocializmusban

A szocialista vezető – akár kinevezés, akár választás útján tölti be munkakörét – tagja az általa vezetett közösségnek. A szocialista vezető és munkatársai között kölcsönviszony van, egyik a másik nélkül nem létezhet. *Kölcsönös érdekközösség és függőség köti össze őket.* A szocialista szervezetben a hangsúly a vezető és a beosztott érdekközösségen alapuló egymásrautaltságán van. Ezzel szemben a tőkés vezető és a beosztottak viszonyának meghatározója az antagonisztikus érdekellentét és a beosztottaknak a vezetőtől való erősen egyoldalú függése. A szocialista szervezetben a vezető és a beosztott érdekközössége és kölcsönös egymásrautaltsága döntően abból ered, hogy – tulajdonosi minőségükből adódóan – egyaránt érdekeltek a társadalmi termelési eszközök ésszerű felhasználásában és gyarapításában, mivel anyagi és szellemi szükségleteik kielégítésének színvonala a társadalmi tulajdonban levő termelési eszközök felhasználásának hatékonyságától függ. A gyakorlatban ez akkor valósul meg, ha a különböző szervezetek (vállalatok, üzemek, intézmények) a rendelkezésükre bocsátott termelési eszközöket, anyagi javakat és a fog-

lalkoztatott munkaerőt a lehető leggazdaságosabban használják fel. A gazdaságirányítás jelenlegi rendszerében – amely a korábbinál lényegesen nagyobb önállóságot biztosít a szervezeteknek – még nyilvánvalóbbá válik a vezetők és a beosztottak érdekközössége a rájuk bízott termelőerők ésszerű felhasználásában, gyarapításában és fejlesztésében. Munkafeltételeik alakulása, szükségleteik kielégítésének színvonala nemcsak „általában" a népgazdaság fejlődésétől, hanem bizonyos mértékig az adott szervezet működésének eredményességétől is függ. A szervezet hatékony gazdálkodása pedig egyben össztársadalmi érdekeket is szolgál.

A vezetők és a beosztottak kölcsönös egymásrautaltságát növeli a munka társadalmi megosztásának fokozódása, a tudományos-technikai haladás gyorsulása is. A nagy szervezetekben minél magasabb szinten helyezkedik el a vezető a szervezeti hierarchiában, annál behatóbban kell foglalkoznia a szervezet egészét átfogó és a jövőt érintő kérdésekkel. A közép- és alsó szintű vezetőktől sem lehet elvárni, hogy a vezetésük alatt álló terület valamennyi kérdését, problémáját részleteiben ismerjék. A részterületek és problémák legjobb ismerői az e területeken dolgozó munkatársak. Következésképpen ma már *csak az a vezető képes eredményesen ellátni a munkáját, aki bízik hozzáértő munkatársaiban, igényli segítségüket, véleményüket és javaslataikat.* Ily módon bővül a vezetés társadalmi bázisa, és egyben szükségszerűvé és lehetővé válik az emberek képességeinek, kezdeményezőkészségének sokoldalú kibontakoztatása is.

A vezetők és a beosztottak kölcsönös egymásrautaltságát mutatja az is, hogy a végrehajtásban, a tervek, a döntések megvalósításában a beosztottaknak van meghatározó szerepük. A legjobb vezetői döntések és tervek is csupán papíron szereplő tervek és döntések maradnak a munkatársak aktív támogatása nélkül. Ugyanakkor a beosztottak törekvései, tevékenységei is csak akkor vezethetnek eredményhez, ha jól felkészült, hozzáértő vezetők gondoskodnak munkájuk összehangolásáról és zavartalan feltételeiről, ha szervezetten biztosítják a felügyeletet és intézkedéseket annak érdekében, hogy a fegyelmezetlenek, a közösség érdekeit szem elől tévesztők is – előbb-utóbb – becsületes munkára kényszerüljenek.

A vezetők és a beosztottak kölcsönös egymásrautaltságát és egymás iránti felelősségét erősíti az ellenőrzésnek és a beszámoltatásnak a szocialista szervezetekben kialakult rendszere is. A vezetőnek a beosztottak munkájáért és magatartásáért viselt felelőssége, teljesítményüknek, munkához való viszonyuknak rendszeres ellenőrzése, értékelése és elismerése a vezetői tevékenység lényeges eleme. A szocialista vezető–beosztott viszonynak egyik sajátos jegye – szemben a tőkés vezető–beosztott viszonnyal –, hogy a beosztottaknak is joguk van a vezető tevékenységének és magatartásának rendszeres ellenőrzésére. Képviseleti szerveik útján lehetőségük van a vezető munkájának értékelésére, véleményük kifejtésére, joguk van a vezető beszámoltatására, bírálatára. A kölcsönös számonkérésnek ez a rendszere is bizonyítja, hogy téves minden olyan felfogás, amely a függőséget egyoldalúan, csupán a beosztottaknak a vezetőtől való függéseként értelmezi. Ebben a szemléletben – ha kimondatlanul is – tükröződik a vezetői szerepnek valamiféle hamis, az antagonisztikus osztálytársadalmakra jellemző, az elnyomás egyik eszközét jelentő felfogása. A mi felfogásunk szerint *a vezető csupán első az egyenlők között*, tehát nem öröklött előjogok, vagy vagyoni helyzete miatt tölt be vezetői munkakört, hanem azért, mert képességei alapján a párt- és az állami szervek alkalmasnak tartják a munkásosztály, a dolgozó nép bizalmára. Ez a bizalom kötelezi a vezetőt és megbízóit is. A vezetőt arra, hogy ne pusztán illendőségből, hanem meggyőződésből támaszkodjék beosztottaira. Tettekkel bizonyítsa és éreztesse is, hogy a kollektíva tagjának és nem a kollektíva felett állónak tekinti magát. A beosztottakat és a társadalmi szerveket pedig arra kell ösztönöznie, hogy a közös ügy érdekében ellenőrizzék és segítsék őt.

A szocialista szervezetben az érdekazonosság mellett is előfordulnak érdekkülönbségek a vezető és a beosztott között. Az ellentétet leggyakrabban a rossz vezetési stílus, a vezető alkalmatlansága, illetve a beosztottak eltérő tudati szintjéből adódó problémák idézik elő. Mivel nem antagonisztikus ellentétekről van szó, megoldásuk mindenekelőtt nevelési és tudatformáló eszközök, módszerek alkalmazását igényli.

A vezető fokozott felelőssége a közösség formálásában

A vezetők és a beosztottak felelőssége a közösségben nem azonos arányú és súlyú. *A vezetőnek több vonatkozásban meghatározó szerepe van a kollektívában.* A vezetői munkakörrel járó jogok – a szélesebb körű tájékozottságot biztosító információk birtoklása; a közösséget megillető jogokat jelentősen meghaladó döntési jogkör; a munkatársak megválasztásának lehetősége; a jutalmazási és fegyelmezési jogkör stb. –, a vezetés területétől és szintjétől függően kisebb vagy nagyobb hatalommal ruházzák fel a vezetőt. *A nagyobb jogkörből adódóan a vezetőre nagyobb felelősség hárul, mint munkatársaira.* A vezető nemcsak önmaga munkájáért és magatartásáért, hanem az egész közösségért felelős. Fokozott felelősségét az sem csökkenti – noha munkáját megkönnyíti –, hogy a szocialista építés előrehaladásával a munkatársakban is erősödnek a szocialista vonások, s egyre többen éreznek politikai és erkölcsi felelősséget más emberekért, az egész közösségért.

A vezetés mindig emberek közvetlen és közvetett irányítását jelenti. A vezető általában felnőtt emberekkel, több korosztállyal dolgozik együtt, akik neveltetésük, a sokféle társadalmi hatás következtében eltérő tulajdonságokkal, érdeklődéssel, képességgel stb. rendelkeznek. A vezető feladata az is, hogy biztosítsa a különböző típusú és felkészültségű emberek egymáshoz való alkalmazkodását és együttműködését. A szervezeten belüli emberi kapcsolatok alakításában a vezető és a munkatársai egyaránt részt vesznek. De a kölcsönhatáson belül a vezetőnek meghatározó szerepe van.

A vezető egész tevékenységével, döntéseivel, magatartásával és személyi tulajdonságaival együttesen hatást gyakorol az általa vezetett közösségre.

Az emberi tényező fogalma, tartalma és alkotóelemei

A szervezeten belüli emberi viszonyokat sok tényező határozza meg. Így például a munka jellege, a munka fizikai és fiziológiai feltételei, az ember fizikai, pszichikai jellemzői, a termelési szerkezetben elfoglalt helye és szerepe stb. A szakirodalom többféle kifejezést használ a szervezeten belüli emberi viszonyok és e viszonyokat befolyásoló tényezők jelölésére, például: „emberi tényezők", „emberi viszonylatok". Leggyakrabban „emberi kapcsolatok"-ról olvashatunk. Az „emberi tényezők" és az „emberi kapcsolatok" fogalmai bár rokon jelentésűek, nem azonos tartalmúak. Az *„emberi tényezők" fogalma* tartalmazza *az embert* (személyiség), *az emberi kapcsolatokat a munkahelyen, és a munkahelyi társadalmi (szociális) környezetet.*

A munkahelyi „emberi tényezők" kifejezés tehát *gyűjtőfogalom,* amely sok elemből tevődik össze. Az egyes alkotóelemekkel és viszonyukkal kapcsolatban a következőket érdemes megjegyeznünk. Könyvünk e tanulmányában az emberi tényezőket a munkahelyi *szervezetben* vizsgáljuk. Az emberrel (személyiség) nem általában foglalkozunk, hanem csak a *munkavégző emberrel,* aki termelő tevékenységet fejt ki, anyagi vagy szellemi javakat állít elő. Az embert természeti és társadalmi környezetével kölcsönhatásban vizsgáljuk, mivel munkavégzés elképzelhetetlen *tárgyi tényezők* és az *emberek közötti kapcsolat* nélkül. *Marx* szavaival élve: „A termelésben az emberek ... csak azáltal termelnek, hogy meghatározott módon együttműködnek és tevékenységeiket kicserélik egymással. Hogy termelhessenek, meghatározott kapcsolatokba és viszonyokba lépnek egymással, és a természettel való kapcsolatuk, termelésük csak e társadalmi kapcsolatok és viszonyok keretében megy végbe."[4]

[4] *Marx—Engels:* Bérmunka és tőke. *Marx—Engels* Művei. 6. köt. Budapest 1962. 396. old.

Az ember (személyiség) és az emberi kapcsolatok fogalma

A felnőtt ember teljes személyiségével vesz részt a munkában és a közösség életében. Munkáját, társadalmi tevékenységét, a természeti és a társadalmi környezethez való viszonyát befolyásolják: *biológiai adottságai* (neme, kora, fizikai ereje, egészségi állapota stb.); *fiziológiai jellemzői* (idegrendszeri alkata, az inger- és gátlási folyamatok erőssége, gyorsasága és kiegyensúlyozottsága; a képességek, a speciális adottságok stb.); *pszichikai jellemzői* (a lelki, értelmi, érzelmi folyamatok, tulajdonságok és állapot, mint például az érdeklődés, gondolkodás, meggyőződés, az akarati tényező stb.). Ezek részben öröklött, de főleg a külső környezettel való kapcsolat során kialakuló, állandóan változó tulajdonságok, amelyek áthatják az ember megismerő és környezetátalakító tevékenységét.

A felnőtt ember személyiségének formálásában meghatározó jelentőségű a munka és a munkahelyi emberi kapcsolat. A munkahelyen kialakult emberi kapcsolatok fogalmán az egy szervezeten vagy munkacsoporton belül, a tartós együttes tevékenység során az emberek között kialakult kapcsolatok rendszerét értjük. A szervezeten belüli *emberi kapcsolatok tartalmát, jellegét alapvetően a társadalmi viszonyok jellege határozza meg.* Szocialista társadalomban, ahol a termelési eszközök társadalmi tulajdonban vannak, a kizsákmányolástól mentes, egymást kölcsönösen segítő emberi kapcsolatok a jellemzőek. Ezek *az emberi kapcsolatok* a valóságban *különfélék lehetnek.* Minden szervezetben és munkakollektívában a szervezeti felépítésből következő, a munkafolyamat által megkívánt „hivatalos" (formális) kapcsolatrendszer van. A „hivatalos" munkamegosztáson alapuló kapcsolatok mellett kialakulhatnak és kialakulnak „nem hivatalos" (informális) kapcsolatrendszerek is. Ezek többségükben az azonos érdeklődés (politikai, szakmai, kulturális) vagy rokon-, illetve ellenszenvi érzelmek alapján jönnek létre. A kialakuló pozitív vagy negatív személyes kapcsolatok hasznosak vagy károsak lehetnek a közösség szempontjából. Nagyon sok múlik azon, hogy a vezető mennyire ismeri, hogyan értékeli és milyen mértékben tudja befolyásolni ezeket a kapcsolatokat. A vezető ak-

kor dolgozik jól, ha a munkahelyi hivatalos kapcsolatokat emberivé, szocialista jellegűvé tudja formálni.

A vezetőnek és a kollektíva tagjainak munkakapcsolatában a következő elveknek kell érvényesülniük: kölcsönös igényesség, tisztelet és ragaszkodás, egymás véleményének és a közösségért vállalt erőfeszítésének megbecsülése, az egymásról való gondoskodás, a bizalom és az őszinteség, a munkában és a magánéletben jelentkező nehézségek esetén kölcsönös együttérzés és segítőkészség.

Az egészséges munkahelyi közérzet megteremtésében a legtöbb lehetőségük a politikai és a szakmai vezetőknek van. Hatáskörükből adódóan képesek a munkahelyi kapcsolatrendszerek és közérzet rendszeres figyelemmel kísérésére és értékelésére, továbbá sok olyan eszközzel rendelkeznek, amellyel tudatosan és tervszerűen formálják mindezt. (Például az ellentmondások időbeni feltárása: a különböző érdekek összehangolása; a rendszeres ideológiai-politikai és kulturális nevelés; a nyílt építő szellemű kritikai légkör megteremtése, a vezetői példamutatás stb.)

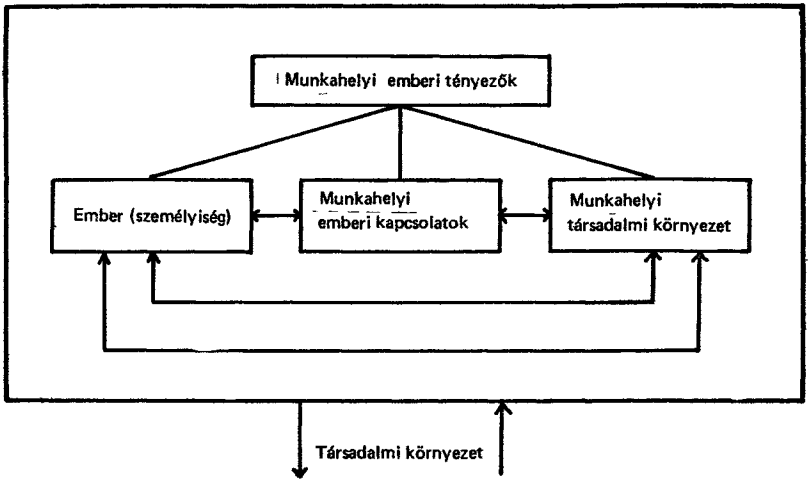
Minél közvetlenebb, őszintébb és egymást segítő a hivatalos kapcsolatrendszer egy szervezeten belül, annál kevésbé van talaja negatív indítékú csoportosulásoknak, klikkeknek.

A munkahelyi társadalmi (szociális) környezet

A dolgozó ember közérzetét, a munkahelyi csoportokban uralkodó légkört – az össztársadalmi hatások mellett – jelentősen befolyásolja a szűkebb környezet, a munkahely is. Éppen ezért a szocialista társadalomban a szakmai és politikai vezetők egyik fontos politikai feladata, hogy tudatosan olyan munkahelyi termelési-társadalmi környezetet teremtsenek, amely erősíti a fegyelmezett dolgozók elégedettségét a munkával és a munkahellyel.

A munkahelyi emberi tényezők rendszerét szemlélteti a következő ábra:

1. ábra



Tudnunk kell, hogy az emberi tényezők alkotóelemeit nem külön-külön, hanem együttesen, fejlődésükben, dialektikus kölcsönhatásukban kell szemlélnünk. Következésképpen nemcsak a társadalmi viszonyok hatnak a munkahelyi emberi tényezőkre, hanem az emberi tényezők alakulása is aktívan visszahat a társadalmi viszonyokra Az *emberi tényezők ismerete fontos helyet joglal el a vezetéselméletben.* Minden vezetőnek az adott terület sajátosságainak megfelelően kell ezeket az ismereteket a gyakorlatba átültetnie. A szakmai vezetőnek a vállalati, intézményi tervek kidolgozása során a politikai szervek segítségével tudatosan kell törekednie – a termelési, a műszaki fejlesztési célokkal összhangban – az emberi tényezők tervszerű fejlesztésére. (Az általános és szakmai képzés. továbbképzés; a munkahelyi demokratizmus; a szociális ellátás; a munkafeltételek fejlesztésének tervezése stb.)

Az emberi kapcsolatok burzsoá értelmezése és bírálatuk

A tőkés vezetéselmélet különböző iskolái, irányzatai közül az egyik legjelentősebb az emberi kapcsolatok szerepét hangsúlyozó iskola, amely azonban nem tekinthető egységes irányzatnak. Egyes képviselői az emberi kapcsolatok szociológiai vonatkozásait, vagy az emberi pszichikum jelentőségét hangsúlyozzák, mások a taylori „tudományos vezetés" és az „emberi kapcsolatok" koncepcióegységének elvét vallják. Az eltérések ellenére elméleti lényegük azonos: a kapitalista társadalom elfogult igenlése, védelme.

A tőkés vezetéselmélet „emberi kapcsolatok" (Human Relations) irányzata az 1920-as, 1930-as években alakult ki és a fejlett tőkésországokban terjedt el. Ez az irányzat *Elton Mayo* nevéhez fűződik, és bizonyos fokig a korábbi munka- és vállalatszervezés kérdéseivel foglalkozó irányzat kritikájaként lépett fel. *Mayo* és követői ugyanis a *Taylor–Fayol*-féle irányzatot – racionális magva és gyakorlati eredményei ellenére – szűk látókörűnek, korlátoltnak tartották, mert elhanyagolta a termelékenység növelését befolyásoló egyik legfontosabb tényezőt, a szervezeten belüli *emberi kapcsolatokat. Taylor* a termelő embert nem gondolkodó lénynek, hanem a termelés eszközének tekintette. *Taylor* véleménye szerint a gondolkodás lassítja a reflexeket, erre a célra másokat kell alkalmazni, akiket azért fizetnek, hogy gondolkodjanak. Ezzel szemben *Taylor* és munkatársai a vezetés problémáit az „emberi kapcsolatok" oldaláról igyekeztek megközelíteni. A két iskolát összehasonlítva *D. Gvisianyi* a következőket mondja: „a »klasszikus« iskola általában rendkívül mechanikusan fogta fel az ember szerepét a szervezetben, állította, hogy az ember magatartását kizárólag gazdasági indítékok határozzák meg, az egyént nem szubjektumnak, hanem puszta termelési tényezőnek fogta fel, társadalmi természetét vagy tökéletesen figyelmen kívül hagyva, vagy eltorzítva." Az új irányzat „távolról sem veti el a termelés racionalizálásának taylori módszereit, csak megpróbálja azokat »humanizálni«, »illedelmes« formába öltöztetni ... a taylorizmussal szemben – amely a vezetők rendíthetetlen tekintélyét hangsúlyozta és nem

nagyon leplezte a »puszta« akaratvégrehajtók iránti megvetését – most »az alárendeltekhez való humánus viszonyt«, a »személyiség tiszteletben tartását«, az »irányítás demokratizálását« stb. hirdetik."[5]

A mayói irányzat azon a megállapitáson alapul, hogy az embert termelékenyebb munkára lehet ösztönözni, ha eleget tesznek bizonyos társadalmi és pszichikai követelményeinek, vagyis ha törődnek a munkás érzéseivel, magatartásával, véleményével, hangulatával stb. Az „emberi kapcsolatok" irányzat képviselői figyelmüket az ilyen tényezők kutatására összpontosították. *Elton Mayo* e témában egyrészt elméleti kutatásokat végzett, másrészt elveit az üzemben végzett kísérletekkel igazolta. A kísérletek eredményei igen nagy érdeklődést váltottak ki mind a tudományos, mind a gyakorlati életben. A mikroszociológiai és pszichológiai vizsgálatok tapasztalataira támaszkodva megszületett az új tőkés vezetéselméleti iskola, a „Human Relations", amely a vállalatvezetési koncepciót eddig mellőzött új alapelvekkel gazdagította. Például

– a felnőtt ember társadalmi világát mindenekelőtt munkatevékenysége határozza meg. Az ember számára a munka természetes szükséglet. Szívesen dolgozik, ha munkájával kielégítheti egyéni szükségleteit, amelyek nemcsak létfenntartási, biológiai igényeket jelentenek, hanem kifejezésre jutnak a biztonság iránti szükségletekben, a munkája iránti társadalmi igényekben, a közösséghez való tartozás vágyában, társadalmi rang iránti óhajban stb. A biztonság, az elismerés, az összetartozás érzésének szükséglete jelentősebb tényező a dolgozó munkaerkölcsében, mint munkájának fizikai feltételei.

– A kiscsoport (csoportmunka) jelentőségének és a csoport által kialakított normák befolyásoló szerepének a felismerése. Az egyes dolgozók teljesítményének alakulása függ a csoportszemlélettől, a csoport beállítottságától, a vezetőnek a csoport munkája iránt tanúsított érdeklődésétől, a csoportnak a munkafeltételek kialakításában való részvételétől, a csoport munkájának társadalmi megbecsülésétől stb. A munkahelyi légkört

[5] *D. Gvisianyi:* Szervezés és irányítás. Kossuth Könyvkiadó — Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó 1972. 116., 128. old.

nagymértékben befolyásolják az emberek között a termelés folyamán kialakuló kapcsolatok. (Vezető és vezetett, és a vezetettek egymás közötti kapcsolatai.)

A gyakorlati kísérletek alapján született elvek a vezetővel szemben új igény megfogalmazását eredményezték: a vezető legfontosabb feladata a jó munkahelyi közérzet megteremtése. Ehhez szükséges, de nem elegendő a munkavégzés anyagi, műszaki, technikai, szervezeti, közgazdasági feltételeinek biztosítása. A szakértők a munkatermelékenység emelése hatékony módszereként ajánlották az *erkölcsi ösztönzők széles körű alkalmazását*, vagyis az emberi becsvágy, a társadalmi rang, elismerés iránti vágy, a példamutatás, a versenyszellem stb. felkeltését és felhasználását.

A tőkés vezetéselmélet „emberi kapcsolatok" irányzatának képviselői – a korábbi irányzatokhoz képest – jelentős lépést tettek a vezetői tevékenység komplexebb felfogásának megteremtésében és a vezetés tudományos megalapozásában. Fontos pszichológiai és szociológiai elméleteket, tanításokat építettek be a vezetési ismeretek rendszerébe, s ezen ismereteknek az alkalmazásával gazdagították a vezetés gyakorlatát. Ebben van az új irányzat jelentősége és érdeme.

A mayói koncepció értékelése azonban csak akkor reális és teljes, ha figyelembe vesszük a következőket:

– A koncepció elméleti alaptételeinek – az embernek társadalmi lényként való felfogása, a társadalmi környezet hatása az emberre – „felfedezése" nem *Mayo* és társai érdeme, hanem a marxizmus klasszikusaié. Ezeket az alapelveket *Marx* és *Engels* már jóval korábban világosan megfogalmazták a személyiségről szóló tanításaikban és az ember termelőerőkön belüli helyének és szerepének meghatározásában.

– A mayói koncepció az „emberi kapcsolatok"-ban nagy szerepet juttatott a kiscsoportoknak és a pszichológiai szempontoknak, de elhanyagolta a szélesebb szervezeti és társadalmi hatások, a termelési viszonyok, mindenekelőtt *a tulajdon- és osztályviszonyok meghatározó szerepét* a szervezeten belüli emberi tényezők alakulásában.

– Az új koncepció gyakorlati megvalósítása – tőkés körülmények között – áthághatatlan társadalmi korlátokba ütközik, en-

nek ellenére a tőkés szervezetek vezetői nem mondanak le az emberi kapcsolatok tudatos befolyásolásáról, sőt vezetőképző és továbbképző iskolákban, tanfolyamokon tanítják, másrészt a vezetői gyakorlat során is „hasznosítják". Mindenképpen a dolgozók megtévesztésének egyik fontos eszközét jelenti számukra.

A burzsoá teoretikusok nézeteit és azok gyakorlatát két vonatkozásban is bírálnunk kell: egyrészt a szervezeten belüli emberi kapcsolatokra vonatkozó nézeteknek a társadalomra történő kivetítését, társadalomfilozófiai következtetéseiket. Ezek a „jóléti állam", az „átalakult kapitalizmus", a „menedzser forradalom" burzsoá ideológiájában jutnak kifejezésre. A tőkés társadalomban végbemenő objektív változások (tőkecentralizáció és -koncentráció kialakulása, majd e folyamat felgyorsulása az állammonopolista kapitalizmusban, a tudományos és technikai forradalom kibontakozása stb.) szükségszerű következménye a termelés bonyolultabbá válása. Ilyen körülmények között a tőke tulajdonosa már nem képes személyesen irányítani nagyvállalatát, még kevésbé a részvénytőkén alapuló konglomerátumot. Általánossá válik a hivatásos vezetők, a menedzserek alkalmazásának gyakorlata. „Az a tény, hogy a tőkés termelés irányítása a tőkés részéről történő közvetlen irányításról közvetetté, menedzserek által gyakorolt irányítássá fejlődött, s megnőtt az irányítás szerepe a tőkés gazdaság fejlődésében, alapul szolgált a kapitalizmusról mint az irányítók, a menedzserek társadalmáról szóló mítosz elterjedéséhez."[6]

A „menedzserforradalom" burzsoá ideológusai szerint az antagonisztikus osztályellentétek elmosódóban vannak, valamiféle társadalmi átrétegződés folyik, amelynek következtében ma már nem a tulajdonosok osztálya, hanem a fizetett menedzserek uralkodnak. Több burzsoá teoretikus vallja, hogy a tőkés vállalatok termelési céljaiban nem egy szűk rétegnek, a tulajdonosoknak az érdekei, hanem a menedzserek és a beosztottak „közös" céljai fejeződnek ki, hiszen a menedzserek éppen olyan dolgozók, mint a munkások és az alkalmazottak. Valójában a *tőke tulajdonosai voltak és maradtak a gazdaság és az egész tőkés tár-*

[6] *V. Afanaszjev:* A társadalom tudományos irányítása. Kossuth Könyvkiadó 1969. 60. old.

sadalom igazi irányítói. Az állammonopolista kapitalizmus egyik jellemző tendenciája, hogy a legnagyobb monopóliumok tulajdonosai politikai hatalmukat erőteljesen felhasználják gazdasági hatalmuk növelésére, a dolgozók kizsákmányolásának fokozásával mind busásabb profit megszerzésére. (Állami intézkedések a bérek befagyasztására, áremelésekre, a militarizmus terheinek a dolgozókra való áthárítására.) A tőkés tulajdonosok uralmát erősítő állami beavatkozás mellett *a vállalat vezetésében is változatlanul a tulajdonos akarata, érdeke érvényesül.* A menedzser nem a vállalat alkalmazottainak, hanem a termelési eszközök tulajdonosának szolgálatában áll, az ő nevében és érdekében irányít. A menedzserforradalom tendenciózusan reakciós, tudománytalan nézet, amely egyértelműen a kapitalizmust, a tőkés osztály politikai és gazdasági érdekeit védi. Veszélyes, mert olyan illúziókat kelthet, hogy a tőkés tulajdonviszonyok felszámolása nélkül megszüntethető a kizsákmányolás és az antagonisztikus osztályellentét.

A tőkés vezetéselmélet „emberi kapcsolatok" irányzata mint vezetési irányzat is bírálatra szorul. A tőkés vállalkozók és menedzserek visszaélnek a vezetés tudományos megalapozását szolgáló pszichológiai ismeretekkel. A tőkés társadalom jellegéből következően nem az ember képességeinek sokoldalú kibontakoztatására és az emberi kapcsolatok humanizálására, hanem megfélemlítésre, az emberi méltóság megsértésére, az egymás iránti bizalmatlanság elmélyítésére használják fel a tudományos emberismeretet. Az Egyesült Államokban például – több ezer pszichológust, szociológust, detektívet foglalkoztató – olyan „tudományos kutató intézetek" működnek, amelyek a tőkés vállalkozók megbízásából kutatják az alkalmazottak és a munkáért folyamodók magánéletét és lelki világát. Módszereiket gyűjtőnéven „mélységi szondázásnak" nevezik. (Környezet tanulmányozása, hazugságjelző készülékek használata, személyiségvizsgálatok, tesztek, kérdőívek kitöltése stb. alkalmazása.) Ezeknek az intézeteknek a működtetése jövedelmező üzlet. Érthető, hogy ezek nagy popagandát fejtenek ki a vállalkozók körében, hogy azok ne elégedjenek meg az emberekről szerzett információk hagyományos módszereivel. Szerintük a személyi jellegű kérdésekben biztonsággal dönteni csak a „mélységi szondázással" nyert ismeretek

birtokában lehet. Ezért évente több millió amerikait (portástól az eladóig és igazgatóig) vetnek alá „mélységi szondázásnak", és tárnak fel a vizsgált személyekről „kedvezőtlen adatokat", gyakran tudtukon kívül.

A lelki megfélemlítés módszerei közé tartozik *a munkahelyi közösségek megfigyelése és beszélgetésük lehallgatása is.* A vezetők szinte senkiben sem bíznak, senki jószándékát és becsületességét nem tekintik magától értetődőnek. Rejtett kamerákkal, mikrofonokkal és egy irányba átlátszó ablakok felhasználásával állandóan sakkban tartják a dolgozókat. A munka intenzitását a végsőkig fokozzák. A munkás egy pillanatra sem lazíthat, ha elfárad, mert mindig úgy érzi, hogy figyelik. A munka intenzitásának a növelése mellett az is érdekli a vezetőket, hogy miről és mit beszélnek a dolgozók, hogyan vélekednek munkaadójukról, vezetőikről, milyen a viszonyuk a társadalomhoz, a különböző politikai szervezetekhez. A gyakorlatban ilyen a munkás és a vállalkozó kapcsolatának „humanizálódása" és a „személyiségtisztelet", amelyről olyan sok szó esik a burzsoá teoretikusok műveiben.

Nem kevésbé félrevezetőek azok a jelszavak sem, amelyeket a munkásoknak a vezetésbe való bevonásáról hangoztatnak. Többen felismerték, hogy a tudomány és a technika gyors fejlődésének feltételei között a tőkés, illetve a fizetett menedzser ma már nem képes a termelés irányításával kapcsolatos munkák bonyolult rendszerét átfogni. Ezért szükségesnek tartják a munkások (elsősorban a művezetők, csoportvezetők) bevonását az irányításba, a tervezésbe, a döntések előkészítésébe. Céljukat úgy fogalmazzák meg, hogy minél inkább tud a munkás tervezni, annál nagyobb felelősséget vállalhat magára azért, amit végez, annál termelékenyebb munkássá válik. Vagyis a munkás „beleszólása" a tervezésbe, a vezetésbe – tőkés viszonyok között – a valóságban azt jelenti, hogy a munkástól szereznek ötleteket, javaslatokat a munka intenzitásának fokozásához, a tőkések profitjának növeléséhez.

Módszereik között jelentős helyet foglal el a *dolgozók szükségleteivel, egyéni érdekeivel való manipulálás.* A menedzserek a nagyobb haszonból való részesedés kilátásba helyezésével – prémium, nyereség – ösztönzik a dolgozókat a tőkés érdekek

szolgálatára. Olyan látszatot igyekeznek kelteni és a munkásokkal elfogadtatni, hogy a nagyobb vállalati haszonban „egyformán" érdekelt a tulajdonos és a munkás. Tehát a *tőkés érdeket egyben munkás érdekként tüntetik fel.*

A szocialista világrendszer léte és a szocialista társadalom emberközpontúsága olyan objektív tényező, amelynek hatását a tőkés államok és szervezetek vezetői nem hagyhatják figyelmen kívül. Ennek ellenére a tőkés vezetésben nincs szó alapvető változásokról, hiszen ez ellentétben állna a kizsákmányoló társadalom jellegével. A tőkés vállalatok menedzserek által történő vezetése, az állam fokozottabb beavatkozása a termelésbe, a kizsákmányolás változatosabb módszereinek elterjedése stb. nem szüntetik meg a kapitalizmus alapvető ellentmondását, a tőke és a munka közti antagonisztikus ellentétet. Ellenkezőleg, a kapitalizmusra általában jellemző ellentmondások az állammonopolista szakaszban elmélyülnek és új ellentmondások is keletkeznek. A burzsoá ideológusok hamis, reakciós nézeteivel szemben a kapitalizmus valóságára ma az jellemző, hogy a munkásosztály helyzete a burzsoázia helyzetéhez képest rosszabbodik. A munkások részesedése a nemzeti jövedelemből csökken, a technika fejlődése általában együtt jár a munkatempó, a munkaintenzitás fokozásával, igen gyakran a munkanélküliség és a létbizonytalanság erősödésével.

A szocialista társadalom a termelőerők és termelési viszonyok tudatos fejlesztésével fokozatosan megteremti az objektív és szubjektív feltételeket az emberi kapcsolatok minden irányú minőségi változásához. Ebben a folyamatban nagy szerep hárul a szocialista vezetőre. A vezetés színvonalának emelése – többek között – azt a követelményt is magában foglalja, hogy a vezetőnek az eddiginél tudatosabban kell támaszkodni arra a hatalmas erőre, ami a kizsákmányolástól megszabadult tömegek aktivitásában rejlik.

Gazdag Miklós

Az emberek megismerésének és befolyásolásának pszichológiai alapjai

Az emberismeret jelentősége a politikai vezetésben

„Amikor a tudománynak a gazdasági fejlődésben betöltött szerepét hangsúlyozzuk – írja *Timár Mátyás* –, nyilvánvalóan nem csupán a természettudományokra gondolunk, a fejlődést befolyásoló legfontosabb tényezők között tartjuk számon a társadalomtudományokat is. A gazdaságpolitika csak úgy állhat szilárd talajon, ha támaszkodik a tudomány e két nagy tartományára, a közgazdaságtudomány, a szociológia és a pszichológia terén folyó kutatások eredményeire."[1] Arra, hogy a pszichológia a társadalmi, gazdasági fejlődést milyen problémák kutatásával segítheti, rávilágít az idézet következő része: „Feladatunk összetettebb és – mivel új társadalmat építünk – bonyolultabb is, mint egyszerűen az életszínvonal emelése révén a fejlett tőkésországok fogyasztási színvonalának közelítése vagy utolérése. Egy ilyen célkitűzés perspektivikus megvalósítása is jelentős erőfeszítéseket követel, a megoldásra váró feladatnak mégis *ez a viszonylag egyszerűbb része.* Ennek szükségszerűen párosulnia kell olyan új, szocialista személyiség kialakulásával, illetve kialakításával, amelynek fejlődésében a munka, a közügyekben való aktivitás és a fogyasztás bősége egymást harmonikusan kiegészítik. Ez a tudatformálás az igazán nehéz feladat. Ez a folyamat a gazdaságpolitika számára sem lehet közömbös, mind termelési, mind fogyasztási összefüggéseiben egyrészt ösztönöznie, másrészt követnie kell az eszmeiség, a műveltség és a fogyasz-

[1] Valóság, 1971. 5. sz. 12. old.

tás magas szintje által egyaránt jellemzett szocialista ember kifejlődését."[2] A gazdasági vezetők sem tekinthetnek el a dolgozó ember személyiségének formálásától és általában a munka, a termelés emberi vonatkozásaitól. Különösen vonatkozik ez a politikai vezetőkre.

A vállalati politikai vezetők területükön gyakran találkoznak olyan műszaki, gazdasági vezetőkkel, akik „hagyományos" szemléletet képviselnek. Túlértékelik a termelés műszaki, gazdasági kérdéseit és figyelmen kívül hagyják, lekicsinylik az emberi tényezőket. Az egyik vezetéslélektani könyv szerzője írja, hogy ma jobban ismerjük a gépeket, mint az embereket, s milyen fontos lenne a gépek kezelőiről is többet megtudni.[3] A XX. század közepén – hangsúlyozza *Z. Pietrasinszki*, lengyel pszichológus –, amikor még a téglagyártás és az állattenyésztés is a tudományos kutatásokra, a kutatóintézetek munkájára támaszkodik, a természet és a kultúra legbonyolultabb, legérdekesebb elemének, az embernek a formálása gyakran meglepően kezdetleges, hozzá nem értő módon folyik.[4]

A vezetés színvonalának javítását célzó párt- és kormányhatározatok szükségesnek tartják a vezetés emberi tényezőivel foglalkozó tudományok felhasználását a gyakorlati vezetésben. Ezek szellemében vállalataink, intézményeink politikai vezetői eddig is sokat tettek a vezetés korszerű módszereinek alkalmazásáért. Értékes kezdeményezések születtek különböző vállalatoknál az emberi és szociális kérdések megismerése és megoldása érdekében. Ilyenekről a pártsajtóban gyakran olvashatunk. (Méreteiben, eredményeiben is jelentősek a csepeli pártbizottság[5] kezdeményezései.) A párt politikája is kifejezi társadalmi rendszerünk embercentrikusságát, azt a tényt, hogy legfőbb célunk az emberek, az egész társadalom anyagi és szellemi jólétének megvalósítása, az emberi személyiség kiteljesedésének elősegítése a munkában, a közéletben és a magánéletben egyaránt.

[2] Valóság, 1971. 5 sz. 7. old.

[3] Lásd *M. Haire:* Pszichológia vezetőknek. Mezőgazdasági Kiadó 1969. 15. old.

[4] Lásd *Z. Pietrasinszki:* A helyes gondolkodás pszichológiája. Gondolat Könyvkiadó 1966. 210 old.

[5] Lásd Pártélet, 1972. 10. sz.

A teljes értékű életnek, az egyénileg boldog, társadalmilag hasznos életnek – *Horányi Béla* megfogalmazása alapján[6] – három pillére van: 1. anyagi jólét és társadalmi biztonság 2. testi egészség és végül 3. a lelki egészség, a jó lélektani közérzet, a tartós lélektani harmónia. Csak e három előfeltétel megvalósulása esetén képes az ember munkájának, társadalmi feladatainak teljes értékű teljesítésére, összes potenciális lehetőségeinek kihasználására, lelki egyensúlyának megteremtésére.

Társadalmunkban ezek közül az első két feltétel általában adott. Az emberek jólétének növekedése, egészségének és testi épségének védelme a szocializmusban állandó feladat. A harmadik feltétel, az emberek jó lélektani közérzetének megteremtését főként a mindennapok tevékenysége, a munkahely, a közélet, a szabad idő eltöltésének módja befolyásolja.

E tevékenységformák elválaszthatatlanok az ember tágabb és szűkebb társadalmi viszonyaitól. Ezekben a viszonyokban aktivizálódnak az ember tulajdonságai, képességei, s fejlődnek ki személyiségjegyei, jelleme, érdeklődése, törekvései, életideáljai stb. A mi körülményeink között a jó lélektani közérzet a társadalmilag hasznos munka, a szocialista emberhez méltó életmód a magatartás és az erkölcsi normák talajában gyökerezik. A politikai vezetés hangsúlyozott feladata a dolgozók szocialista szellemű nevelése, egyéni és társadalmi boldogulásuk elősegítése, jó munkahelyi közérzetük megteremtése. E feladatok megoldásához – a politikai ismeretek mellett – nélkülözhetetlenek a pszichológiai és szociológiai ismeretek. Ez utóbbiak szükségesek ugyanis ahhoz, hogy a műszaki-tudományos haladás, a gazdasági erőfeszítések közepette ne feledkezzünk meg a legfontosabbról, az emberről. Ezek a tudományok segítenek bennünket magunk és embertársaink cselekvési motivációinak a megismerésében, az önismeret és az emberismeret fejlesztésében. Az ösztönösséget ma már a tudatosságnak kell felváltania. Önismeret és emberismeret nélkül nincs lehetőség a külső és a belső világ tényeit harmóniába rendező jó lélektani közérzet és helyes emberi kapcsolatok kialakítására. Általuk lesz teljes értékű az a személyiség, aki a tudományos világnézet, a közösségi aktivitás

[6] Orvosi Hetilap, 1967. 24. sz. 1106. oldal.

és a szocialista erkölcs nemes vonásaival együtt önmegvalósítását elérheti.

Mindezekből a politikai vezetés számára kettős következtetést lehet levonni. Egyrészt az önismeret és az emberismeret a politikai vezető munkájának, magatartásának fontos eleme. Másrészt a közvetlen munkaterületén, a pártszervezetben és abban a szervezetben, ahol dolgozik, a párttagok, a vezetők, a párton kívüli dolgozók megismerésével a politikai munkát jobban tudja megszervezni, differenciáltabbá, hatékonyabbá tudja tenni. A pártmunka embercentrikussága a párt és a dolgozók érdekeinek méltó képviselete.

Az emberismeret mellett azért hangsúlyozzuk az önismeretet is, mert e nélkül nem ismerhetjük meg embertársainkat sem. Az ember önismeretének három fontos eleme van. Az egyik, amilyen a *valóságban ő*, a másik, amilyennek *ő tartja magát* és a harmadik, amilyennek *mások tartják őt*. Csak e három oldal harmonikus egybeolvadása mentesít a súlyosabb belső vagy külső konfliktusoktól.

Az egyén önismeretéhez és harmonikus életvezetéséhez tartozik, hogy *világosan lássa és megtervezze életcéljait*, valamint *megismerje és felmérje a rendelkezésére álló lehetőségeket*. Ha ezt a két kérdést a magunk számára megfogalmaztuk és feldolgoztuk, majd cselekvéseinkben realizáljuk, egész munkánk, magatartásunk egyéni energiatöltése, szervezettsége, következetessége és célirányossága fokozódik. Ez vonzó példa lehet mások számára is. Jobban megértjük a különböző egyéni problémákat és konfliktusokat, felismerjük ezek okait és orvoslásuk lehetőségeit. A politikai vezető nem mondhat le arról, hogy munkatársai, elvtársai személyiségéhez, cselekvési motivációihoz megtalálja a kívánt lélektani közelítést. Az önismeret és az emberismeret tehát kölcsönös összhangban segíti az emberek között végzett politikai munkát.

A pártpolitikai munka lényegéhez tartozik az emberi, személyi kérdések megítélése, véleményezése, a döntési javaslatok előkészítése és a döntések. Véleményezzük a pártba felvételüket kérők munkáját és magatartását, alkalmasságukat a párttagságra, észrevételeket teszünk a munkahelyi káderkérdésekben, az új dolgozók kiválasztásánál és felvételénél, az előléptetések-

nél, a kitüntetéseknél, a munkamegosztás kialakításánál, részt veszünk a minősítéseknél, a dolgozók és a vezetők problémáinak megbeszélésénél. Ellenőrizzük a választott tisztségviselők és a munkahelyi vezetők tevékenységét és magatartását. Gondoskodunk a pártoktatásban részt vevők és a propagandisták kiválasztásáról, szervezzük és irányítjuk a párt nevelő munkáját, az eszmei-politikai nevelést, az agitációt, a személyes foglalkozást. Tájékoztatjuk a párttagokat, s közben ügyelünk arra is, hogy az érvelés, a vita, a meggyőződés, a teendőkre való mozgósítás is megfelelő szerepet kapjon ebben. Aktivizálni kívánjuk a párttagokat a pártmunka, a társadalmi munka és a pártmegbízatás különböző akcióiban való részvételre. Szervezzük, alakítjuk, formáljuk a pártszervezet, a pártcsoportok közösségi életét és a munkahelyi kollektívák szocialista szellemű fejlődését. Személyes példamutatással is olyan közszellem kialakításán munkálkodunk, hogy a párttagok, a vezetők és a beosztottak egyaránt a szocialista munkaerkölcs és magatartási elvek szellemében teljesítsék kötelességüket. Taggyűléseket, vezetőségi üléseket, pártnapokat szervezünk, ahol a „hallgatók" helyett többségben szeretnénk látni az aktív, cselekvésre kész párttagokat. Ezért a napirendet, a beszámoló kidolgozását, az időpont és a hely megválasztását az aktivitás rugóinak és ösztönzőinek szempontjából is mérlegeljük. Ezek és további más feladatok is jelzik, hogy a pártpolitikai munkában *az emberre vonatkozó ismeretek politikai jelentőségűek.* Ezért a politikai munka és a politikai vezetés szerves részének kell tekintenünk a pszichológiát, az emberismeret egyik tudományát.

A személyiség kulcsa — a cselekvés

Énünket, egyéniségünket - a pszichológiában és más társadalomtudományokban gyakran használt kifejezéssel - személyiségnek nevezzük.

A pszichológiában személyiségen értjük mindazt, ami megkülönböztet bennünket másoktól. Tehát a velünk született vagy a környezetünk hatására létrejött külső és belső tulajdonságok összességét, szokásokat, magatartási formákat, egyéni alkalmaz-

kodó képességünket, törekvéseinket stb. Ha ismerjük valakinek a személyiségét, előre meg tudjuk mondani, hogy adott helyzetben megközelítőleg hogyan viselkedik majd.

A dialektikus materialista pszichológia fontos célja a személyiségformálásnak, az emberek alakításának, nevelésének elősegítése. Figyelembe veszi a külső hatások és a belső sajátosságok kölcsönös dialektikáját, amelyben a külső okok a meghatározók, de a külső okok a belső feltételeken keresztül hatnak. A külső hatások pszichikus effektusát meghatározó belső pszichológiai törvényszerűségek tanulmányozása a lélektani kutatás alapvető feladata.[7] A külső vezetői hatások (ráhatás, meggyőzés, értékelés, ösztönzés stb.) mintegy a belsőn átszűrődve hatnak és csak azok vezetnek eredményre, amelyek megfelelő belső alapot találnak a dolgozó ember egyéni sajátosságaiban vagy csoportviszonyaiban. Ezért a politikai vezetőnek tisztában kell lennie azzal, hogy az emberekre gyakorolt ráhatásai akkor lesznek valóban eredményesek, ha azokkal a belső változásokat is ki tudja váltani az emberek pszichikumában.

Az egyénre jellemző lelki jelenségeket, lelki sajátosságokat személyiségjegyeknek nevezzük. A fontosabb személyiségjegyek különösen jellemzik az egyéneket. A fontosabb személyiségjegyek a következők: az érdeklődés, a képesség, a jellem és a vérmérséklet. Ismereteink jelenlegi fokán az ember képességeiről, készségeiről, érdeklődéséről különböző vizsgálati eljárásokkal (tesztekkel, kérdőívekkel, műszeres vizsgálatokkal) már jó és megbízható képet lehet alkotni. Sokkal nehezebb probléma a személyiség etikai, jellembeli, várható szociális alkalmazkodásának, magatartásának megismerése. Központi szerepe lehet ebben a cselekvés elemzésének.[8] A tudomány, a művészet és a történelem nagy alakjainak egyaránt közös ismertetőjele a tettek. a cselekedetek. Életművük által lettek nagy emberekké, halhatatlanokká. Nemcsak a gondolat, hanem az elhatározás és a tett hősei is.

[7] Lásd *Sz. L. Rubinstein:* Lét és tudat. Kossuth Könyvkiadó 1967. 300 old.

[8] Lásd *Rókusfalvy Pál:* Élet, cselekvés, emberismeret. A cselekvés pszichológiai problémái. Pedagógiai és pszichológiai ismeretterjesztés. 1964. 2. sz. 53—66. old.

A magunk életében is azt tapasztaljuk, hogy cselekvéseink iránya, tartalma, sikere vagy kudarca befolyásolja sorsunkat. Minden ember meghatározott feltételek között – képességei, igényei és lehetőségei szerint – maga is irányíthatja sorsát, vagy tétlenségbe sodródik a véletlen tényezőktől is befolyásolt életúton. A megfelelő külső hatások (rendezett családi élet, jó kollektíva, jó vezetés stb.) szerepe az egyén számára rendkívül jelentős. Mindenféle emberismeret haszna éppen az, hogy segíthetjük az egyént problémái megoldásában és kiszámíthatjuk cselekvése irányát.

A cselekvéselemzésen alapuló helyes emberismeret jó eszköze lehet az emberrel való megfelelő bánásmódnak. A személyiség megismerését célzó cselekvéselemzésnek alapja lehet például egy önéletrajz vagy egy módszertanilag jól fogalmazott kérdéssorozat. Ezekben azt keressük, hogy mikor, milyen motívumok milyen erőfeszítést igényeltek, milyen változásokat okoztak, s ezekben az illető személy milyen célok jegyében, milyen következetességgel cselekedett. Gondos és körültekintő elemzéssel – bizonyos határok között – következtetni lehet a jelenlegi teendőkre (milyen irányításra van szüksége, miben erős, miben szorul segítségre, mitől kell visszatartani, hogyan fejlődhet tovább stb.).

A dolgozó minősítésénél rövidebb (3–4 éves) időszakra is elvégezhetjük a cselekvéselemzést, kitérve a munkavégzés, az eredmények, kudarcok konkrét eseteire. A hosszú idő óta együtt dolgozók általában jól ismerik egymás pozitív és negatív tulajdonságait és azok indítóokait. A cselekvéselemzés segíthet abban, hogy az egyén külső „erősítést" kapjon hibái leküzdéséhez. A cselekvéselemzésből olyan általános következtetés is levonható, hogy a sorozatosan szemünk előtt lejátszódó történések előidézői gyakran azért hibáznak ismételten, mert nem kaptak időben figyelmeztetést, jelzést valamely hibás cselekvésről, a kijavítás szükségességéről, módjairól. Minden cselekvésben ugyanis három szabályozó folyamat érvényesül: a motiváció (az indítékok rendszere), a cselekvés tervezése, a megszervezés és a végrehajtás. Az elemzés azt is megmutatja, hogy az egyén rendszerint hol hibázik.

A politikai vezetők is gyakran tapasztalják, hogy munkatár-

saik, a tisztségviselők, az alapszervezeti vezetők munkájában bizonyos hibás vonások, sajátosságok rendszeresen ismétlődnek, tehát egyéni jellegzetességről van szó. Ha ezeket a hibákat és okaikat felismerjük, akkor az érdemek elismerése és kihangsúlyozása mellett adjunk segítséget a kijavításukhoz is.

A vezetői gyakorlatban a dolgozók értékelésénél a cselekvéselemzés módszerei alkalmazhatók. Az értékelésnél a munkafeladatok megoldásának módját és eredményeit, a teljesítményt összegezik. Az értékelés tulajdonképpen olyan cselekvéselemzés, amelynek személyiségalakító hatása jelentős. Erre a körülményre mutat rá *Rubinstein* szovjet pszichológus, amikor hangsúlyozza: „Pszichológiailag éppen az értékelésen keresztül valósul meg jelentős mértékben a személyiség tevékenységére gyakorolt társadalmi hatás. Ezért gyakorlatilag nagyon fontos ezt helyesen megszervezni, elméletileg pedig feltárni finom és labilis mechanizmusát... Ugyanis az ember – mint tudatos lény – elvárja és előre látja az értékelést, az értékelés befolyásolja és serkenti, ilyen vagy olyan irányba tereli tevékenységét, emeli vagy csökkenti tevékenységének szintjét. Az értékelés azonban mégis a tevékenység eredményeinek, sikereinek vagy kudarcainak, erényeinek vagy hibáinak alapján történik, és éppen ezért a cselekvés *eredményének* kell lennie, nem pedig *céljának.* A pozitív értékelés elérése céljából a cselekvések igazi célját kell elérnünk."[9] *Rubinstein* konkrét példák sorozatán is bemutatja az értékelés lélektani mechanizmusának összetevőit. Utal arra, hogy nincs biztosabb eszköz a siker elmulasztására, mint az, ha állandóan az értékelésre gondolunk, és elfeledkezünk a cselekvés céljáról, amelynek segítségével elérhetjük azt. Ez gyakran megtörténik nyilvános fellépéseknél. A bíráló közönség közvetlen jelenléte igen könnyen az érdeklődés, a figyelem önkéntelen megzavarását eredményezi. Így az előadó a hallgatósága előtt szerepelve kezd arra gondolni, hogy egy hallgató és értékelő közönség előtt *beszél,* és nem arra, hogy *mit* beszél. Így tehát, ha sikereket akarunk elérni, magára a dologra kell gondolnunk, s nem annak sikerére. Ezzel azonban nem azt javasoljuk, hogy a szónok szakadjon el a hallgatóságától. Fellépése fel-

[9] *Sz. L. Rubinstein:* Az általános pszichológia alapjai. II. köt. Akadémiai Kiadó 1964. 876. old.

tételezi az aktív kapcsolat felvételét a hallgatósággal és a reá gyakorolt hatást. Ezért az a fellépés, amely teljesen elszakad a nézőktől vagy a hallgatóságtól, nem lehet sikeres. A hallgatóságnál azonban sikeres hatást csak a számára nyújtott objektív tartalommal lehet elérni. Tehát az előadó figyelmének elsősorban erre kell összpontosulnia.

Az ember személyisége rendkívül bonyolult, összetett egészet alkot. Ugyanakkor a cselekvés, a tevékenység, a magatartás hosszabb-rövidebb szakaszainak elemzése, vagy egy-egy feladat megoldásának az értékelése során valóságos módon megfigyelhetők a személyiség különböző tulajdonságai. Ezek a megnyilvánulások pedig nemcsak az emberek megismeréséhez adnak kulcsot, hanem lehetőséget teremtenek ahhoz is, hogy észrevételekkel, tanácsokkal, az értékelés módszereivel elősegítsük az emberek fejlődését, pozitív tulajdonságaik kialakítását is.

Az ember személyiségének kialakulása hosszú és kitartó nevelői és önnevelői munka eredménye. Nemcsak külső hatások formálnak bennünket, hanem magunkat is formáljuk. Természetesen ezt a külső hatások fokozottan ösztönözhetik. Azonban nem mindig vagyunk olyan szerencsés helyzetben, hogy ezek a hatások reánk egyértelműen pozitív hatást gyakoroljanak. Igen nagy a szerepe az erős, egészséges, összetartó, egymást segítő kollektívának. Ezért a vezetőnek nemcsak külön-külön kell a kollektíva tagjait formálniuk, hanem az egész kollektívát is. Így a személyes vezetői hatások kedvezően találkozhatnak a kollektíva segítő szándékával, s ebben a légkörben nagyobb a valószínűsége, hogy az egyének belső fejlődése is kedvező irányba halad.

A cselekvésben érvényesülő egyik fontos szabályozó folyamat a motiváció, az indíték. A motívumokat a szükségletek hozzák létre, amelyek általában elsődleges (létfenntartási) és magasabbrendű, csak az emberre jellemző (társas, erkölcsi, kulturális stb.) szükségletekre oszlanak. A motívumok hierarchikus rendszerének kialakításában döntő szerepe van a nevelésnek, de a munkahelyi személyiségformáló hatásoknak is. A politikai munka emberformáló szerepe éppen a magasabbrendű motívumok kialakulását és kialakítását eredményezi. A gyakorlati vezetés szempontjából fontos tisztázni az ösztönzés és a motiváció viszonyát.

B. F. Lomov, szovjet pszichológus hangsúlyozza, hogy az ösztönzés hatékonysága jelentős mértékben függ a motivációk szintjétől és jellegétől. Az ösztönzés és motiváció fogalmai gyakran egybeesnek, bár nem azonosak. A motiváció a belső, az ösztönzés a külső mozgatóerő. Minden ösztönzés hatása közvetett. Az ösztönzés hatása függ az ember pszichikai felépítésétől, nézeteitől, érzéseitől, érdekeitől, hangulatától, törekvéseitől, igényeitől. Ezért ugyanaz az ösztönzés másképpen hat a különböző dolgozók vagy a dolgozók különböző kategóriáinak tevékenységére. Az ösztönzés akkor lesz reális mozgatóerő, ha motivációvá alakul át.

A politikai vezetés nem nélkülözheti az emberek cselekvési indítékainak, motivációinak megismerését és alakítását. Az emberekben ténylegesen meglevő indítékok megismerése azért is szükséges, mert ezekre kell építeni a kívánt célok eléréséhez szükséges ráhatásokat: a befolyásolás, a meggyőzés, az ösztönzés, a nevelés stb. módszereit. Tudnunk kell például azt, hogy kinek-kinek melyek az egyéni célkitűzései, mit vállal a társadalmi feladatokból, milyen társadalmi munka áll legközelebb az érdeklődéséhez, hogyan lehet növekvő feladatokkal megbízni, mit végez csak külső szempontok miatt, mivel és hogyan tud belülről is azonosulni stb. Az összetartó, szocialista szellemű közösség nagy hatással lehet tagjainak társadalmi és termelő aktivitására, cselekvési indítékai fejlesztésére.

A politikai munka a szocialista társadalomban olyan tevékenység, amelyet az emberek az emberért végeznek. Az ebben részt vevő politikai vezetők, társadalmi munkások tevékenységének központi célja: a szocialista embereszmény, a szocialista tudat formálása, kialakítása. A marxista pszichológia fontos eszköze és segítője lehet e munka szinte valamennyi mozzanatának.

A felnőtt ember jellemző vonásai

A személyiség fejlődése szakaszokra oszlik. Az egyes szakaszokat a változó élethelyzetekhez, a családhoz, az iskolához, a munkahelyhez, a közösséghez, a társadalomhoz való alkalmazkodás

jellemzi. A felnőtt, érett személyiséget általában az jellemzi, hogy saját létfenntartása mellett fajfenntartásra és a közösség érdekeit szolgáló aktív munkatevékenységre képes. A következőkben kiemelünk[10] néhány olyan megnyilvánulást, amelyek az emberek megismeréséhez a politikai vezetés szempontjából szükségesek.

Kellő fokú értelmi érettség. A felnőtt ember képes arra, hogy tudását, képességeit a szükséges élethelyzet szolgálatába állítsa, tapasztalataiból, élményeiből tanuljon, lehetőségeivel ésszerűen gazdálkodjon. Az értelmi képességeihez képest alacsonyabb vagy az azokat meghaladó feladatok egyaránt konfliktusokat okozhatnak. Mindezek a sajátosságok a politikai munkában azt jelentik, hogy a politikai nevelést, az agitációt, a felvilágosítást, a propagandát, a meggyőzést, a politikai ismeretek megszerzését az egyes emberek értelmi adottságaihoz szükséges igazítanunk.

Az érzelmi és indulati élet kiegyensúlyozottsága. Bizonyos határok között az ember képes arra, hogy úrrá legyen szélsőséges érzelmi megnyilvánulásain. Önfegyelemmel rendelkezik, jelentéktelen dolgok miatt nem sértődik meg, nem elégedetlenkedik örökké. A politikai munkában a kollektíva segítségével törekednünk kell az érzelmi érettség kialakítására azoknál is, akik ebben ma még ingatagok. A jól szervezett közösség állandó jellemzője a pozitiv érzelmeket megtestesítő kiegyensúlyozottság. (Ragyogó lehetőségeit mutatja be ennek *Makarenko* „Pedagógiai hősköltemény" című munkájában.)

Érett jellem. Állhatatos személyiség. Életcélja kikristályosodott, világnézete tisztult, értékrendszere állandó jellegű. A gyenge vagy éretlen jellemű embert például az jellemzi, hogy a hivatásával, politikai meggyőződésével járó *előnyöket* vállalja csak, a *kötelezettségek nélkül.* A politikai vezetésben, a politikai munkában nemcsak képességeink, hanem jellemünk is állandó próbatételre kerül. A sikeres helytállások a jellem formálódását is elősegítik.

[10] Lásd *Radnai Béla:* A népművelés pszichológiai és pedagógiai kérdései. Tankönyvkiadó 1967.; *Németh György:* Lelki egészségünk. Medicina Könyvkiadó 1973.

Belső összhang. Fontos, hogy a szervezet szükségletei és a külvilág által diktált magatartási normák, ösztöneink és lelkiismeretünk, meggyőződésünk és magatartásunk között összhang legyen. Ennek meglétéről vagy hiányáról cselekvéseink vallanak. Ha valakinél konfliktust, problémát látunk, az időben érkező segítség elejét veheti a későbbi súlyosabb konfliktusoknak. A szocialista erkölcs követelményeire épülő életvezetés a belső összhang legértékesebb integrálója lehet.

Életrevalóság. Nemcsak a természethez, az emberi környezethez, hanem a változó helyzetekhez is alkalmazkodnunk kell, a közösségi normákat el kell fogadnunk. Ha valaki állandó konfliktusban él környezetével, ha képtelen önálló életvezetésre, fontos szituációkban a döntésre, ott a személyiség fejlődése is valamilyen ponton megszakadt.

A biztonságra törekvés. Magába foglalja az anyagi, munkahelyi, közösségi biztonságot, a megszokott dolgokhoz való bizonyos fokú ragaszkodást, a kipróbált utak és módok előnyben részesítését, a jövő megalapozását. Bizonyos aggodalmat okozhat egy új élethelyzet, új munkahely, a szervezeti változás, mert az új körülményekhez igazodva át kell rendeznünk magunkban a korábbi helyzetre stabilizált törekvéseink rendszerét. A szélsőséges megnyilvánulásoktól eltekintve természetes lélektani állapot ez, s megkönnyítjük ilyenkor az emberek helyzetét, ha egy-egy változás (pl. átszervezés) során minél tisztább helyzetet teremtünk, nem annyira az érzelmekkel hadakozunk, hanem a tények, az érvek, a világos magyarázat logikájával győzzük le az esetlegesen fellépő bizonytalanságot.

Gyakorlatiasságra törekvés. A felnőtt ember minden szónak a hitelét, minden elméletnek a gyakorlati vonatkozásait kutatja, s számon tartja annak hasznát. Csak akkor tartja időtöltését értelmesnek, ha mindennapi életével összefügg, ha érdeke vagy érdeklődése fűződik hozzá. Vegyük tehát figyelembe ezeket a sajátosságokat. Szervezzük meg gondosan, körültekintően és hasznosan az előadásokat, értekezleteket.

Közösségi érzés. A jó embertársi, munkatársi kapcsolatok kialakításának igénye, a segítőkészség az ember fontos tulajdonsága. Hivatást vállal és feladatot teljesít a társadalom számára. Képességeit kamatoztatni tudja, alkotó munkára képes. Felelős-

ségtudat hatja át és hozzájárul mások boldogságához. A közösségi érzés hiányára vall például, ha valaki nem hajlandó bizonyos többlet vállalására, annak ellenére, hogy környezetében ezt többen vállalják. A közösségi érzés kapcsán külön is hangsúlyozni kell a gazdasági és a politikai vezetők példamutatásának szerepét.

Önállóság és felelősségvállalás. A felnőtt ember önálló tevékenységre képes. Felméri tevékenységének eredményét, értékeli azt, azért felelősséget vállal. Építsünk tehát munkatársaink önállóságára, felelősségérzetére. A vezetőnek tulajdonképpen a feladatkiadás, az értékelés, az ellenőrzés minden mozzanata lehetőséget ad arra, hogy munkatársai önállóságát és felelősségét alakítsa.

A megismerési és élményszerzési vágy. A felnőtt embert egészséges információigény, kíváncsiság, érdeklődés és megismerési vágy jellemzi a külvilág eseményei, jelenségei és embertársai iránt. Tudja, hogy az emberek egymásra utaltak, ezért a közügyek iránt könnyen aktivizálható. Tisztában van azzal, hogy ha valamit el akar érni, azért tennie kell valamit. Ezek az általános aktivitás mozgató rugói, amelyek felismerésével és megmozgatásával a szűkebb közösség (munkahely) jó irányba terelheti, a kollektíva javára fordíthatja az egyén alkotó energiáit.

A tettvágy (ambíció). Az embernek szükséglete a teljesítmény, mert létezési módja a tevékenység. A tevékenység célokhoz, eredményekhez kötődik. Mindenkit érdekel vagy az érdeklődését fokozni lehet az iránt, amit ő jól, hasznosan, egyéni módon tud elvégezni a munkakörében, a társadalmi tevékenységben és az egyéb életszituációkban. Mindenkinél fel lehet ismerni vagy ki lehet alakítani ezeket a tulajdonságokat.

Az elismerés igénye. Lényeges, hogy önmagunkat reálisan értékeljük. Természetesen igényeljük mások értékelését, vezetőink, munkatársaink, a munkahelyi kollektíva elismerését is. A megfelelő elismerés jelentékeny külső ösztönző és belső hajtóerő lehet.

Az önmegvalósítás. A felnőtt ember céltudatos. Arra törekszik, hogy megvalósítsa azt, amire önmagát képesnek érzi. Ha ez sikerül, tevékenysége önmagában hordja jutalmát. „Dolgozni

annyit jelent – írja *Rubinstein*, a kiváló szovjet pszichológus –, mint a munka termékeiben objektiválódva gazdagítani és tartalmasabbá tenni saját létünket, mint alkotónak, teremtőnek lenni. Ez az ember számára elérhető legnagyobb boldogság. A munka az ember fejlődésének alaptörvénye."[11] A politikai munka legnagyobb egyéni jutalma, amikor ezt önmegvalósításunk lehetőségének érezzük. Az emberekkel bánni tudó, magas fokú pszichológiai és pedagógiai tudással és érzékkel rendelkező politikai, társadalmi vezetők számára az az igazi önmegvalósítás, ha mind több emberrel ízleltetik meg a pártmunkában érzett önmegvalósítás örömét.

A társadalmi felelősségérzet. Ez a tulajdonság elsősorban a munka, a hivatás, a közösségért végzett munka, és a társadalmi közszellem hatásaiból tevődik össze. Ha a becsületesen végzett munka megkapja a megfelelő társadalmi rangot, a közmegbecsülést – és ebben a vezetőknek nagy szerepük van –, akkor ez az egyénben is megerősíti azt a tudatot, hogy munkájára a társadalom számít, tetteiért tehát felelősséget érez.

Készség az ön- és emberismeretre. Az érett személyiség a közösségben szerzett tapasztalatai alapján olyan emberismerettel rendelkezik, hogy adott helyzetben megközelítőleg meg tudja ítélni egy másik ember várható viselkedését. Ugyanakkor annyi önismerettel is rendelkezik, amennyi az önkontrollhoz, a társadalomba való beilleszkedéshez elengedhetetlen. E tulajdonságok nélkül bármiféle közösségi élet lehetetlen lenne, egyéni és társadalmi konfliktusok forrásává válnék.

A marxi definíció szerint az ember a társadalmi viszonyok összessége. A személyiség mint a társadalmi viszonyok terméke, illetve ezeknek kifejezője, önmagát és korát is e kapcsolataival jellemzi. A személyiség lényeges kapcsolatai: viszonya a társadalomhoz, az emberekhez, saját kötelezettségeihez, önmagához.

E vázlatos felsorolás természetesen nem alkalmas a felnőtt ember jellemző vonásainak teljes körű ismertetésére, csupán néhány alapvető tulajdonságot jellemez.

[11] *Sz. L. Rubinstein:* Az általános pszichológia alapjai. II. köt. 887. old.

Az emberek bármennyire is különböznek egymástól, bizonyos általános vonások alapján jellemezhetők. A személyiségtipológia hasznos eszköze a gyakorlati emberismeretnek, de látnunk kell korlátait is. Mivel minden típustan egy-egy tulajdonságot emel ki, ezzel részben elnagyolt, s csak bizonyos fokig érvényes általánosításokhoz vezet. Azt a benyomást keltheti, hogy az emberek néhány típusba besorolhatók. Valójában az emberek személyisége sokkal összetettebb a típustanok adta jellemzésnél, tiszta típusok pedig a gyakorlatban szinte alig találhatók. Nincs „jó" vagy „rossz" típus, mindegyiknek lehetnek erényei vagy hibái. Az embert érő hatások létrehozzák a még öröklött tulajdonságok nagymértékű változásait is. E megszorítások mellett a típustanok mégis bizonyos szempontokat nyújtanak az emberismerethez, amelyeket azonban más pszichológiai jegyekkel is ki kell egészítenünk. A következőkben a különböző típustanok közül a gyakorlat számára leginkább használhatókat ismertetjük.

A temperamentum-típusok. A híres ókori görög orvos, *Hippokratész* az emberek közötti megkülönböztetés alapjául a temperamentumot (vérmérsékletet) választja. Felfogása szerint a vérmérséklet és az érzelmek szoros kapcsolatban vannak a testalkattal, a biológiai adottságokkal és a jellemmel. Ez a tipizálás kapcsolatot teremt a lélektani és az élettani adottságok között.

A szangvinikus típus. Érzelmi reakciói gyorsak, könnyen örül, könnyen felháborodik, szívesen lelkesedik vagy hamar elkeseredik. Gyakran elhamarkodott, gyorsan mond véleményt, ami néha meggondolatlanságra ragadtatja. Érzelmei változók, emelkedett hangulatát hamar felváltja a letörés, a csüggedés. Vagy éppen fordítva, környezetét meglepi, hogy egyik pillanatról a másikra mennyire felélénkült. Érzelmei nem tartósak. Lelkesedése, csüggedése hamar megváltozik, ezért szokták úgy jellemezni, hogy „szalmaláng" természetű. Érzelmeit könnyen kinyilvánítja. Szomorúsága, vidámsága egyformán meglátszik, érzelmei szinte az arcára vannak írva. Erős a közlési vágya, általában szívesen beszél magáról. Munkájában gyors felfogású, figyelme széles körű, fáradhatatlan, mozgékony, lelkes. Ugyan-

akkor felületes, csapongó, nem elég elmélyült, nincs kitartása, következetlen. Tud bánni az emberekkel, de könnyen megsértődik. Örül a dicséretnek, elismerésnek. Társadalmi tevékenységében aktív, jó szervező, szereti a változó feladatokat, mindig lehet rá számítani, véleménynyilvánító. Tevékenysége, magatartása fokozott ellenőrzést, értékelést igényel. Ha kívül marad a szervezett társadalmi tevékenységből, hajlamos a hangulatkeltésre. Magánéletében hangulatember, élménykereső, állhatatlan, nem szívesen vállal nagyobb áldozatot.

A kolerikus típus. Érzelmei erőteljesen és gyorsan alakulnak ki, és tartósak. Lelkesedését megőrzi, szinte változatlan erősséggel. Ugyanakkor negatív érzelmeiben is következetes, ilyenkor agresszív és erőszakos.

Érzelmeit kinyilvánítja, nem szavakban és gesztusokban, hanem inkább cselekedetekben. Törekszik érzelmei megoldására, akár pozitív, akár negatív érzelmekről van szó. Szívesen harcol másokért, a közösségért, egyéni sérelmeiért pedig mindenáron elégtételt akar venni. Munkájában erős, kitartó, szívós, nagy önbizalma van, határozott, szenvedélyes, gyakorlatias, célratörő vagy törtető. Társadalmi tevékenységében nagy erények és nagy hibák jellemezhetik, intelligenciájával, erős akaratával sokat tud segíteni. Kedvezőtlen esetben felülkerekedő, hatalmaskodó is lehet. Magánéletében szívós, tekintélytartó, állhatatos vagy kritikát nem tűrő, igazságtalan.

A melankolikus típus. Érzelmei lassan és nehezen fejlődnek ki, gyakran a szomorúság és a lehangoltság jellemzi. Érzelmei tartósak. Nem annyira a lelkesedése és a vidámsága, mint inkább a szomorúsága, kedvetlensége, negatív hangulatai jellemzik. Érzelmei kifelé sem viselkedésben, sem a cselekedeteiben nem nagyon nyilvánulnak meg, inkább zárkózott, visszahúzódó. Munkájában lassú, gondolkodása alapos, inkább elméleti érdeklődésű. Határozatlan, kevés az önbizalma, lassan barátkozik a munkával, feladataival. A társadalmi tevékenységét illetően zárkózottsága miatt nehezen aktivizálható, közösségben nehezen oldódik fel, bizonytalankodó, érzékeny, amit elvállal, annak a kidolgozásában, megoldásában viszont alapos. Magánéletében szelíd, türelmes, kedélytelen, önfeláldozó.

A flegmatikus típus. Érzelmei lassan fejlődnek ki, nagyobb

erősséget viszont nem érnek el. Nincsenek kihangsúlyozott érzelmei sem pozitív, sem negatív irányban. Érzelmi élete elég szürke, „letompított", kevés dolog tudja felrázni, érzelmei nem tartósak. Apróbb örömei, bosszúságai könnyen elmúlnak, gyakran unatkozik, az érzelmek hiányában jobban érdeklődik a cselekvés, például a sport iránt. Hajlamos a cinizmusra, esetleg gúnyolódik mások lelkesedésén. Munkájában megbízható, higgadt, nyugodt, reális, praktikus. Az elismerés, a kritika iránt közömbös. Kényelmes, de teherbíró. Társadalmi tevékenységében józan, megfontolt, alapos. Nem kezdeményez, nem sértődékeny, nem gondolkodik ötletekben, inkább lassú, de a cselekvésben számítani lehet rá. Magánéletében csendes, békés, kényelemszerető, biztonságra törekszik, szenvedélymentes, pedáns.

A gyakorlati életben, a munkában és a társadalmi tevékenységben tudomásul kell vennünk, hogy az emberek temperamentuma különböző, a vezető elgondolásaira érzelmileg nem egyformán reagálnak, társadalmi célok megvalósítására *egyformán*, de *nem egyforma módszerekkel* mozgósíthatók. Különösen hasznos ezt tudniuk az emberek irányításával foglalkozóknak. Aki ismeri a temperamentumbeli különbségeket, az nem hatódik meg túlzottan azoktól, akik azonnal és lelkesen reagálnak szavára. Nem érti félre az érzelmileg lassabban reagáló, cselekvéseiben rejlő, de felszínre hozható hasznos lehetőségeket. Keresni fogja a módját annak, miként lehet bármelyik típushoz tartozó emberrel maximális eredményt elérni vagy eléretni. Óvni tudja az egyes embereket a típusukra jellemző szélsőséges megnyilvánulásoktól. A vérmérsékleti típusokra minden közösségben bőven találunk példát. Hangsúlyoznunk kell, hogy tiszta típusok nincsenek. Ugyanaz a személy is másként viselkedhet életének különböző szakaszaiban. Az átmeneti formák csak kisebb-nagyobb mértékben hasonlítanak valamelyik típushoz.

Jung svájci pszichológus két csoportba osztja az embereket. Azt tartja megkülönböztető jegynek, hogy az egyéneknek milyen a külvilághoz, illetve a saját belső világukhoz való viszonyuk, beállítottságuk. Ez a viszony kétféle: extrovertált (kifelé forduló) és introvertált (befelé forduló). Párhuzamba állítható a két típus néhány tulajdonsága.

Introvertált	*Extrovertált*
Szórakozott, elvonatkoztatott, álmodozó.	Figyelmes, benne él környezetében.
Kerüli a társas érintkezést.	Könnyen elvegyül az emberekkel.
Egyenletes érzelmi életű.	Kedélyállapota hullámzó.
Nem látszik meg rajta, mit érez.	Érzelmeit könnyen kinyilvánítja.
Mindent átgondol, mielőtt cselekszik.	Gyorsan cselekszik.
Idegenkedik a változástól.	Szereti a változást.
Nehezen alkalmazkodik.	Könnyen alkalmazkodik.

Nyilvánvaló, hogy a társadalmi tevékenységben ugyanazt a feladatot másképpen oldja meg az introvertált és az extrovertált típusú ember. Egyes feladatok elvégzésére inkább az egyik, másokra inkább a másik típus alkalmasabb. Másként reagálnak az elismerésre is. Ezeket a sajátosságokat a társadalmi tevékenységben is célszerű figyelembe vennünk.

Kretschmer német elmegyógyász testalkatuk szerint tipizálja az embereket. Ezek az ún. *konstitúciós típusok*. Három jellemző típust különböztet meg. A *leptosom* (vékonydongájú, sovány, magas, keskeny mellkas, vékony végtagokkal). Tulajdonságait illetően az önbezárkózásra, visszahúzódásra hajlamos. Érzékeny, kifelé hideg. Gondolkodása mély, mozgása ügyetlen. A *piknikus* típus. Alkata köpcös, középmagas, kövér ember. Széles arc, rövid nyak, rövid végtagok jellemzik. Tulajdonságai: nyílt, kedélyes, vidám. Szereti az érzéki örömöket, gyakorlati beállítottságú, kényelemszerető. Viselkedése kiegyensúlyozott, mozgása természetes. Az *atletikus* típus alkata fejlett izomzatú, széles mellkasú és széles vállú, végtagjai viszonylag hosszúak. Tulajdonságai: erős, állhatatos, józan. A tettek embere, mozdulatai gyakran merevek, katonásak.

E tipológia összefüggést teremt az alkat és a temperamentum között. Itt meg kell jegyeznünk, hogy a temperamentum nem független a jellemtől, de a jellem kialakulásában mégsem a temperamentumnak van elsődleges szerepe. Nem szabad lebecsülni az embert érő nevelő hatások és a közösség jellemformáló erejét.

Kretschmer az elmebetegek tanulmányozása során dolgozta ki tipológiáját. Megállapítása szerint egy-egy típusnál bizonyos elmebetegségek gyakrabban fordulnak elő. *Kretschmer* tipológiáját szigorú kritikával kell illetnünk, mert túlbecsülte a testalkati tulajdonságok és az öröklődés szerepét. Mindemellett tipológiája megfelelő fenntartásokkal jól használható.

Radnai Béla jellemzi a *perszeveráció* (tapadás) szerinti típusfelosztást. Ez a tipológia arra a jelenségre épül, hogy egy-egy történéshez, beszélgetéshez, tárgyhoz vagy tevékenységhez tudatunkkal nem egyformán kötődünk, tapadunk (perszeverálódunk). Az egyik ember az előző történéshez hosszabb ideig, erősebben tapad (merev perszeveráció), a másik embernél ez az idő rövidebb és kevésbé intenzív (laza perszeveráció). Elsősorban ezzel a sajátossággal magyarázható, hogy ugyanaz a dicsérő vagy bántó szó egyesekre napokig hatással van, míg mások rövidebb idő múlva már nem is gondolnak rá. Ezért azt mondhatjuk, hogy nem akkor vagyunk igazságosak, ha mindenkivel egyformán bánunk, hanem amikor azonos szándékkal, de különböző bánásmóddal azonos hatást érünk el. Egyik embernél a nemtetszést fejcsóválással is hatásosan kifejezhetjük, a másiknál a több szó, esetleg a büntetés a célravezető. A perszeverációs típusú emberekkel – az elismerés, az elmarasztalás mellett – számolnunk kell az oktatásnál, megbeszélésnél, értekezleten. Ugyanis a megértés, a figyelem, az emlékezet, a gondolkodás sajátosságai eltérőek lehetnek a két típusnál.

Pavlov szovjet fiziológus kísérletei megerősítették *Hippokratész* négyféle temperamentum-megkülönböztetését. *Pavlov* az idegműködés (és a tipológia) alapjának tekinti az idegfolyamatok erősségét, az izgalom (serkentés) és gátlás viszonyát, az idegfolyamatok változékonyságát. Eszerint négy típust különböztet meg. *Az erős, kiegyensúlyozott, gyors típus* (élénk) megfelel *Hippokratész* szangvinikus típusának. Jellemzői: mozgékonyság, gyorsaság a gondolkodásban, nagy munkabírás, kitartás, magabiztosság, akaraterő, optimizmus. Erős ingerületre és erős gátlásra képes. Az *erős, kiegyensúlyozott, lassú típus* (nyugodt) megfelel a flegmatikusnak. Jellemzői: lassú a gondolkodásban és egyéb intellektuális vonásaiban, ugyanakkor rá is érvényes a nagy munkabírás, a kitartás, a magabiztosság. Az *erős, kiegyen-*

súlyozatlan típus (féktelen) összevethető a kolerikussal. Alapvető tulajdonságai hasonlítanak az előbbi típusokra, magatartását azonban erős, impulzív érzelmi reakciók jellemzik. Az ingerületi folyamatok erősek és felülmúlják a gátlási folyamatok erősségét. A *gyenge típus*: a melankolikus típus megfelelője. Izgalmi és gátlási folyamatai gyengék. Jellemzői: fáradékony, gátlásos, szorongó, félénk. *Pavlov* tipológiájának az is nagy értéke, hogy típusait nem minősíti jónak vagy kevésbé jónak, hanem tényszerűen leírja, hogy van ilyen és van olyan ember. Ez a körülmény is arra figyelmeztet bennünket, hogy az emberekkel különböző módon kell bánnunk, ha céljainkat mindegyikkel közösen akarjuk megvalósítani. *Pavlov* az embereket abból a szempontból is tipizálja, hogy az első vagy a második jelzőrendszer szerepe érvényesül-e meghatározó módon. Így megkülönbözteti a *művésztípust:* gondolkodása nem annyira fogalmakban, hanem inkább képekben, képzetekben zajlik. Fő jellemzője az egészben való megragadás, a szintézis; a *gondolkodó típusnál* a gondolkodás elvontan, absztrakt fogalmakban folyik, jellemzője a szintézist megelőző, részekre bontó analízis. A *középtípus* a mindennapi ember gondolkodásmódja, a képszerű és fogalmi gondolkodás szabályos elrendeződése. Az idegrendszeri típusok nem határozzák meg az ember képességeinek fokát vagy jellemvonásait, inkább csak a személyiség egyéni színezetét befolyásolják. A temperamentum egy-egy jellemzője, például az érzékenység, a környezeti hatásoktól függően különböző irányba fejlődhet. Lehet belőle mások megértése, beleélési készség mások helyzetébe, pedagógiai érzék, művészi érzékenység stb., de válhat belőle sértődékenység, zárkózottság, bizalmatlanság is.

Az emberek megismerésének tényezői

Személyi adatok. Megismerhetjük az egyén személyi és családi körülményeit, szociális helyzetét és életmódjának pszichológiai hatásait a következő adatok birtokában:

- Életkor;

– Egészségi állapot;
– Családi körülmények: családi állapot, gyermekek száma, életkora;
– Szociális helyzet: a család anyagi körülményei, lakáshelyzete;
– Életmód, művelődés: kulturális igények és lehetőségek, a szabad idő eltöltése.

Szakmai adatok. A végzettség és az életpálya pszichológiai hatásait vizsgálhatjuk a következők szerint:
– Iskolai végzettség;
– Szakmai végzettség, speciális ismeretek, tapasztalatok;
– Előző munkahelyek;
– Szakmai eredmények, jutalmak, kitüntetések.

Személyi adottságok, képességek. A képességek megismeréséhez és értékeléséhez komplex szemléletmód szükséges, mivel a képességeket kifejező teljesítmény csakis így értékelhető. Azt elemezzük, hogy a tejesítmény színvonalát a különböző képességek hogyan alakítják, mely képességek fejlettek, s melyeket kell formálnunk. Ugyanakkor fontos szempont az is, hogy miként befolyásolja a teljesítményt a motiváció, az akarat, a kitartás, az érdeklődés, a szorgalom, amelyek mind összefüggnek a teljesítménnyel, de nem érzékelhetők egy adott értelmi képesség megnyilvánulásaként. Társadalmunkban fontos elv a „képességek szerint végzett munka". Ezért szükség van a sokoldalú megközelítésre.

A pártmunka és általában a politikai munka során ösztönösen – a típustanok ismerete nélkül is – gyakran tipizálják az embereket a munkához való viszonyuk, az ezekben történő egyéni megnyilvánulásaik alapján. Például megállapítjuk *A*-ról, hogy ha egy-egy feladatot kap, könnyen lelkesedik, nagy lendülettel nekilát, de néhány nap múlva könnyen elszáll a korábbi lelkesedése, ha csak időnként nem emlékeztetik vállalt kötelezettségének teljesítésére. *B*-nél azt látjuk, hogy lehangolt, csendes, zárkózott, szívesen elkerüli az embereket. Nehezen vállal olyan feladatot, amelynek kapcsán másokkal kell együttműködnie. De ha többszöri kísérletezés után sikerül mégis rábeszélnünk valamilyen munka vállalására, akkor biztosak lehetünk abban, hogy azt kifogástalanul, mintaszerűen elvégzi. Hibás következtetésre

jutnánk, ha ilyen és ezekhez hasonló esetek láttán is úgy vélekednénk: „Nem érdemes vele foglalkozni, úgysem tudunk rajta változtatni. Ilyennek született!" Félrevezető lenne ez a következtetés is: „Állítsuk példának *A* elé *B* alaposságát a kivitelezésben, *B* elé pedig *A* lelkesedését a vállalásban." Az első vélekedés hibája: az emberek adottságait lezártnak tekinti, nem hisz a változtatás lehetőségében. A második vélekedés hibája: eltekint az adottságoktól, az emberek változtatását túlságosan is könnyen veszi. Ha hajlunk az egyik vagy a másik vélekedésre, a taggyűlésen pedig arról beszélünk, hogy a politikai nevelésben minden emberhez meg kell találni a kulcsot, s egyéni sajátosságaiknak a figyelembevétele alapján kell számukra megbízást adni – vajon a két esetben következetesen jártunk-e el?

A pszichológia arra tanít bennünket, hogy a nevelésnek és az önnevelésnek nemcsak a társadalmi környezetben rejlő külső, hanem a szervezet adottságaiból származó belső korlátai is vannak. A példánkban szereplő *A* sohasem lesz olyan, mint *B* és fordítva. A tartós külső hatások és az ezek által létrejövő egyéni fejlődési igény eredményeként *A* kitartása valamennyit javulni fog, *B* kezdeti elzárkózása pedig bizonyos fokig oldódik, és ez nem lesz kevés eredmény. Példánk jelzi, hogy az emberismereten alapuló nevelés számol a meglevő adottságokkal, de nem mond le a változtatás lehetőségéről, még akkor sem, ha ez fokozatosságot, türelmet és állhatatosságot követel. Nagyon leegyszerűsítve: ez minden nevelés, fejlesztés kiinduló szemlélete. Az emberrel foglalkozó különböző szakembereknek, orvosoknak, pedagógusoknak, pszichológusoknak, vezetőknek, pártmunkásoknak egyaránt ebben a szemléletben kell osztozniuk.

Politikánk az emberekért van és az emberek javát szolgálja. Politikai munkánk lényegével találkozik, ha az emberek nevelését, fejlődését segítjük elő.

Dr. Balogh József

A vezetés szociológiai alapismeretei

A vezetőnek tevékenysége során a gazdasági, műszaki-technikai, politikai stb. feltételek mellett figyelembe kell vennie a társadalmi tényezők hatását is. A vezetés társadalmi sajátosságaival, feltételeivel és következményeivel a szociológia foglalkozik. A vezetői tevékenység alapvető társadalmi jellemzői röviden a következőkben foglalhatók össze:

A vezetés mindig közösségi irányultságú, mert – társadalmi értelemben – előfeltétel egy adott szervezet, vállalat vagy csoport, amelyet vezetni kell. Az emberek együttműködése csoportokat, érdekközösségeket hoz létre és a csoportok együttműködése nagyobb társadalmi organizációkat eredményez. Az együttműködés irányítása tehát mindig csoportorientációjú. A csoportban, közösségben tevékenykedő ember nem érthető meg csak személyiségjegyei összességéből. Vezetéséhez is több kell, mint az egyén, az egyes ember ismerete A közösségek tagjainak tényked esét és magatartását csoportjuk, rétegük sajátosságai határozzák meg. Ez azt jelenti, hogy az ember léthelyzete nemcsak egyéni, hanem az érdekközösség által is determinált.

Az emberek meghatározott munkatevékenysége, politikai törekvése, műveltsége és életmódja viszonylag egységes (integrált) csoporttevékenységet alkot, olyan rendszert, amelyben az elemek szoros kapcsolatban, kölcsönhatásban vannak. E rendszer a maga egészében nem gazdasági, bár a gazdasági tevékenység és viszony a rendszer alapja, vagyis nem politikai, nem kulturális stb., hanem elsődlegesen társadalmi jellegű. A társadalom „cso-

portképződményei" (az osztály, a réteg, a szervezetek, a makro- és mikrocsoportok) hatást gyakorolnak a vezető és a vezetett cselekedeteire, törekvéseire és magatartására.

A szociológia figyelembe veszi a gazdasági és a politikai okokat, de elsősorban azt keresi, hogy a vezetés és a végrehajtás különböző jelenségei milyen kollektív társadalmi helyzetre vezethetők vissza. Kutatja, hogy egy adott csoport vagy réteg tevékenységének milyen társadalmi következményei vannak. Például az ipari munka, a városi élet, a tudományos-technikai forradalom stb. milyen társadalmi következményekkel jár.

A szociológia tehát a csoportformák és rétegsajátosságok hatásait vizsgálja.

A csoport szerepe

Az emberek a társadalmi munkamegosztás következtében a termelési szerkezetben különböző helyet foglalnak el. *Egy adott társadalmi csoport tehát döntően az azonos tevékenységet végzők köre.* (Meg kell jegyeznünk, hogy itt csak a témánk szempontjából fontos *intézményesített, szervezett munkahelyi csoport* fogalmának kifejtését adjuk. A szociológiában ugyanis a csoport fogalmának köre lényegesen tágabb.) Következésképpen tevékenységük alapján lényegében azonosak vagy hasonlóak a szükségleteik, érdekeik, életmódjuk, gondolkodásuk, szokásaik stb. A vezetői döntések mindenkor e jellegzetes csoportjegyek figyelembevételére épülnek.

Egy ember egyidejűleg többféle társadalmi csoport tagja. Egyszerre lehet valaki munkás, nő, fiatal, aktív KISZ- és szakszervezeti vezető stb. Szükségleteit, érdekeit ilyen módon többféle társadalmi tényező határozza meg. A szociológus feladata kideríteni, hogy valamely tulajdonság, megoldandó probléma, amely a tevékenység során kifejeződik, felvetődik, az emberek mely társadalmi viszonyából, kapcsolatából, helyzetéből származik. Többek között például a társadalom egészére jellemző osztály- és rétegkülönbségekből, a végzett munka jellegéből (ipari mun-

ka, mezőgazdasági munka, kulturális tevékenység stb.), egy adott technikai szintből (kézi munka, gépi munka, automata gép stb.), a munka szervezeti tényezőiből, a szakképzett és a szakképzetlen munka különbségeiből, a férfiak és a nők eltérő társadalmi helyzetéből, a lakóhelyi különbségekből, a politikai meggyőződés és hovatartozás különbségeiből stb.

Egy adott szociológiai jelenség okát sokszor igen mélyreható és közvetett elemzéssel lehet csak kideríteni.

A szociológia három alapkategória segítségével ragadja meg azt a számtalan csoportviszonyt, amelyben az ember él. Ezek: a társadalmi csoport, a szervezet és a helyi közösség.

A társadalmi csoportnak önmagában nincs értelme. A társadalmi struktúrát a különböző csoportok integrációja és – az objektív törvények által determinált – kapcsolódási mechanizmusuk alkotják.

Modern társadalomban a csoportok szervezetekben, körülhatárolt keretek között, vertikális felépítettségben (hierarchizáltan) tevékenykednek. A szociológia egyik legjelentősebb témaköre a szervezett társadalmi csoport (vállalat, intézmény, párt vagy más politikai szervezet) tényezőinek és ezek következményeinek a vizsgálata. A szakmai és a politikai vezetés számára is ennek a vizsgálata a legfontosabb, hiszen minden alapvető tevékenység szervezeti keretek között folyik.

A helyi (városi, falusi, megyei vagy regionális) közösségek azok a konkrét területek, ahol a vezetés számára közvetlenül láthatóak és megragadhatóak a jellegzetes szociális sajátosságok.

A társadalmi fejlődés lényeges folyamatait az alapvető társadalmi csoportok tevékenysége szükségszerűen mutatja. Korunkban például a szocialista fejlődés, az iparosodás, az urbanizáció és a tudományos-technikai forradalom sajátos következményei, és egyben feltételei is a társadalmi csoportok tevékenységének, a csoportok további életének, munkájának.

Minden helyi vezetőnek tudnia kell, hogy a terület, ahol dolgozik, társadalmilag mennyire homogén, illetve milyen mértékben differenciált. Ez előfeltétel a helyi munkamegosztás természetének és arányainak megállapításához. Vizsgálnunk kell, hogy a különböző munkatevékenységek a lakosság milyen hányadát kötik le, más szóval milyenek az osztály- és rétegarányok. Megismerve a helyi társadalmi tagozódást, a területre jellemző csoportkülönbségeket az osztályoktól a foglalkozási rétegekig, meghatározhatjuk az adott egység társadalmi természetét leginkább kifejező csoportot. Ez lehet például egy iparvárosban a munkásság, mezőgazdasági területen a parasztság, egyetemi városban az értelmiség. Ennek ismerete megadhatja a vezetés fő irányultságát és feladatait. Nagyon fontos, hogy az elemzés során intézkedéseink alapjának ne a vélt, hanem a tényleges helyzet- és érdekkülönbségeket vegyük alapul.

Vizsgálódásunk következő szakasza annak megállapítása, hogy e társadalmi struktúra új-e, vagy régen alakult ki. Ebből kitűnik, hogy az osztályok és a rétegek milyen szociális forrásból táplálkoznak. Fontos feladat tisztázni azt is, hogy a helyi társadalmi rétegek arányai és kapcsolatai stabilak vagy változóak (dinamikusak). A társadalmi mobilitás aránya a közösség fejlődésének lényeges mutatója. (A változás vizsgálatának alapja viszonyítás a szülők és az egyén saját korábbi réteghelyzetéhez.) Sokat mond a vezetés számára a társadalmi rétegződés és átrétegződés helyzete.

A helyi társadalmi struktúrát jellemzi az is, hogy a csoportok munka- és élettevékenysége hogyan foglal helyet a helyi szervezetek rendszerében, és a szervezetek mennyire fogják át a társadalmi tevékenység különböző típusait.

Társadalmilag rendkívül fontos, hogy a tevékenység bonyolultsági foka és a szervezetek hierarchizáltsági szintje összhangban van-e egymással. Az optimális szervezeti nagyság nemcsak gazdálkodási, hanem társadalmi, politikai kérdés is. Az emberek magatartását, elégedettségét alapvetően befolyásolja a szervezetekről kialakult kép, a szervezetekhez fűződő viszony.

Területileg nagyon jelentős a szervezetek kapcsolódási mechanizmusának kedvező alakulása, a munkahelyek és a területi érdekeket képviselő gazdasági, politikai és kulturális szervek megfelelő kapcsolódása egymáshoz és a lakosság különböző rétegeihez. A döntéseknél lényeges tényező a területi érdek, a szervezetek és a rétegek érdekeinek egyeztetése, az érdekek közötti feszültség minimalizálása, levezetése. A területi igazgatás szempontjából fontos kérdés, hogy a lakosság különböző rétegei számára a társadalmi aktivitás milyen lehetőségét teremtik meg a szervezetek. A politikai vezetés számára lényeges társadalmi kérdés, hogy a módszeresség és a szervezettség biztosítása mellett hogyan küszöbölhető ki az emberek aktivitását, önálló gondolkodását sorvasztó formális ügyintézési mód.

A helyi társadalmi rétegződés és szervezeti rend nagymértékben determinálja a helyi kommunikáció (a helyi közlés és információcsere) rendszerét. Ha ismerni akarjuk az adott terület tudati, ideológiai viszonyait, meg kell vizsgálnunk, milyen tényezők befolyásolják ezeket (pl. hagyományok, szokások, előítéletek szerepe). Tanulságos lehet számunkra az is, hogy az információs rendszer mellett milyen szerepet játszik az informális (a spontán, a nem hivatalos) kommunikációs kapcsolat, milyen hatású az emberek magatartására és gondolkodására a szervezeten kívüli közlések tartalma. Az emberek műveltsége, tudásszintje szintén belejátszik magatartásuk, munkájuk, véleményük alakulásába. Tagadhatatlan, hogy az emberek elégedettsége az objektív helyzet, az elvárások, az ismeretek és a vélekedések kombinációja. Nagyon lényeges, hogy az adott területen élők mennyire ismerik az „egészet", a helyi tudat mellett mennyire alakul ki „társadalmi tudatuk". A vezető számára természetesen elengedhetetlenül kötelező az „egész", az össztársadalmi érdek elsődlegességének ismerete és annak összeegyeztetése a helyi érdekkel.

Az életmód tanulmányozásával felmérhetjük a szükségletek fejlődésének irányát, elkülöníthetjük a reális és a vélt igényeket, megragadhatjuk a közvéleményt, az állampolgári és politikai magatartást befolyásoló tényezőket (a művelődés és a szabad idő társadalmi meghatározottsága), a munka, a települési viszo-

nyok (város, község, tanya), a kommunális ellátottság, az ökológiai környezet szintje, az értékorientációk stb.

Az elvek alkalmazására és a konkrét kutatások felhasználására sok megyénk jó példát mutat. Ezek közül különösen említésre méltóak a Komárom, Vas, Bács és Szolnok megyei pártbizottságok, valamint a Békés megyei Tanács ilyen jellegű tevékenysége. A kutatások során a legkülönfélébb kérdésekre kerestek választ. Felsorolunk néhány felmérési témát, amelynek eredményeit a döntéseknél felhasználták: az ipari munkásság helyzete, az üzemi, munkahelyi demokrácia kérdései, a munkához való viszony néhány kérdése, az életszínvonal hangulati elemei, a tájékoztatás mechanizmusának vizsgálata, a propagandamunka hatékonysága, a szabadidő-felhasználás tendenciái, a közéleti aktivitás kérdései, a tanácstagok aktivitását befolyásoló tényezők stb., stb. A konkrét és szakszerű kutatás a vezetés hatékonyságának szükségszerű velejárója. Nem véletlenül hangsúlyozták 1972-ben Moszkvában a szervezés és vezetés tudományos kérdéseivel foglalkozó 2. Össz-szövetségi Tudományos-Műszaki Konferencián, hogy élő, eleven vezetés és vezetéselmélet nem nélkülözheti a szociológiai kutatásokat. A marxista szociológiai szemlélet és a korszerű eszközök nagymértékben segítik a „konkrét helyzet konkrét elemzése" lenini követelményének teljesítését.

A munkahelyi vezetés szociológiai problémái

A munkahelyi csoportformák az osztályokhoz tartozó csoportoktól (pl. munkásoktól) egészen a kis- (vagy mikro-) csoportokig (brigád, munkacsoport, irodai csoport stb.) terjednek. A munkahelyi vezetésnek, illetve a munkahelyeket irányító területi vezetésnek több szempontot kell figyelembe vennie. Egyrészt ismerniük kell a társadalom egészére jellemző sajátosságokat; másrészt a munka- és a szervezetszociológia általános ismereteit, végül – de nem utolsósorban – a konkrét helyi adatokat, tényeket, összefüggéseket.

A vezetés egyik legfontosabb célja – társadalmi szempontból is – a jó munkahelyi légkör és integráció kialakítása. A közös érdek nem direkt módon határozza meg az egyén orientációját. A közös érdek, noha alapja az integrációnak, önmagában, áttételek és kisegítő mechanizmusok nélkül nem teremt integrációt, egységes közösséget. A közös érdeken belül és a mellett különböző réteg- (csoport-) érdekek hatnak, azok pedig újabb csoport-, illetve kiscsoport- és egyéni érdekeket fognak össze. Ha a különböző társadalmi, munkahelyi rétegek érdeke, helyzeti önállósága nem érvényesül, rétegsajátosságai nem hatnak megfelelően, a közös érdekérvényesülés is csorbát szenved és megfelelő munkahelyi integráció sem jön létre. *A vezető számára a rétegszemlélet elsőrendű szociológiai szempont.*

Vizsgálati tapasztalatok bizonyítják, hogy a munkahelyhez és a munkához való viszonyban a *beilleszkedésnek* nagy szerepe van. Az új körülményekhez való alkalmazkodás bonyolult és sokrétű folyamat (a szakmai ismeret és gyakorlat elsajátítása, a közösség egészébe, illetve a közvetlen munkacsoportba vagy a politikai szervezetbe való beilleszkedés, a munkaszervezetek normáinak, szokásainak átvétele, elfogadása stb.). Lehet, hogy valaki egy nap alatt, vagy egy hét alatt megtanulja a munkafogásokat, de a környezet, a munkatársak szokásai, gondolkodása idegen marad számára. A szakmai, társadalmi környezethez való alkalmazkodás – a vizsgálatok szerint – több évig tartó folyamat. A volt mezőgazdasági dolgozók ipari, üzemi, városi környezethez való alkalmazkodása például átlagosan 4–5 évet vesz igénybe. A beilleszkedés egy olyan állapot elérése, amelyben a dolgozó a környezetét nem érzi idegennek, szokatlannak. Ez nagyon fontos mozzanat, mert ha a környezet szokatlan, akkor ez feszültséget okoz és elégedetlenséget vált ki. Fontos teendő tehát a beilleszkedés folyamatának módszeres figyelemmel kísérése, szervezése és tervezése. (Ez ma még nem jellemző.) Az eredmény érdekében tanulmányoznunk kell a beilleszkedést elősegítő és akadályozó tényezőket.

A megfelelő, gyors beilleszkedéshez termelési, szervezeti és társadalmi információk szükségesek. Az információk mellett fontos még a begyakorlás részint a munka, részint a szervezet különböző részeihez (társadalmi, politikai stb.) való kapcsolódást illetően.

Az új munkatársak – a vezetői munka szempontjából – tehát egy sajátos csoportot jelentenek, vezetésük külön eljárásokat, módszereket igényel.

Az új belépők természetesen különböző helyzetűek, egyforma kezelésük nagy hiba lenne. A belépők következő rétegei különböztethetők meg: *fiatal dolgozók,* akik még sehol sem dolgoztak, vagy akik rövid ideig másutt dolgoztak. Lényeges, hogy ipari vagy mezőgazdasági, szellemi vagy fizikai környezetből jöttek-e. *A munkahelyet változtató dolgozók,* akik ismerik már a szervezet sajátosságait, normáit, a hasonló munkahelyről jövők (ismerik a szakmát, a munkafolyamatot), a más területről, de rokon szakmából jövők. *Az ipari és mezőgazdasági környezetből jövők.* Itt az adaptálódási nehézségek igen nagyok, mert a régi és az új tevékenység, valamint a körülmények jelentősen eltérnek (ingázók, bejárók stb.).

Vizsgálati tapasztalataink szerint a beilleszkedésben jelentős tényező, hogy a dolgozó rendelkezik-e *szakmai „háttérrel".* Az *életkor* és a *nem* is jelentős szerepet játszik a beilleszkedésben. Természetesen gyorsabb a beilleszkedési folyamat, ha megvan a *beállítódás* a szakmai fejlődésre. (Ennek ellenkező esete – amely igen sok problémát okoz –, ha a dolgozó csak kényszerből jött az adott munkahelyre.)

A munka differenciáltsága és a dolgozók rétegződése

A modern szervezeti keretek között folyó munka a legegységesebb munkahelyi érdekirányultság és tevékenység mellett is differenciált. A vertikális és horizontális munkamegosztás következtében a munkatevékenység szakosodik. Az eltérő szakmai tevékenység, a szakképzettségi és beosztási szintek kialakítják különböző érdekeltségű csoportjaikat. A heterogén érdekelkülönültségek következtében az azonos vezetési intézkedések eltérő reakciókat váltanak ki. A szakmai profilok szerinti rétegződés az alapvető, de ezt további, olyan különbségek is tarkítják, amelyeket a vezetésnél figyelembe kell vennünk. Például a nemek és a

korosztályok szerinti, a munkahelyi beosztás és munkakör szerinti, a lakóhely és a szociális helyzet különbségei szerint.

Jellegzetes a kiscsoportok struktúrája és hatása is. A kiscsoportokban (maximum 12–15 fős munkacsoportok), a tagok még átlátják és ellenőrizni tudják egymás tevékenységét. Ezért a szociológia ezeket ún. „szemtől szembe csoportoknak" is nevezi. E csoportok két fajtáját ismerjük: a formális (hivatalosan szervezett, tudatosan létrehozott) és az informális (spontánul kialakuló) csoportokat. Az elsőre példa a brigád, a csoport, az osztály vagy az iroda; míg a másodikra a baráti közösség, esetleg a klikk stb. Előfordul természetesen, hogy informális (nem szervezett) csoport a brigádon, osztályon, tehát a szervezett csoporton belül jön létre. Ez azt eredményezi, hogy a szervezett csoporton belül bizonyos csoportosulások keletkeznek, esetleg hangadók („véleményvezérek") emelkednek ki. Ezek nézeteinek, munkához való viszonyuknak a figyelmen kívül hagyása a döntésekben súlyos hibákhoz vezethet.

A munkaszervezet tagolása (hierarchizálása) határozza meg a kis- és a nagycsoportok kereteit, nagyságát és a köztük levő kapcsolatot. Ezért, ha ez nem a munkatevékenységnek, a feladatoknak megfelelő (pl. túlhierarchizált), akkor bürokratikus folyamatok, az ügymenet és a munkafolyamatok fölösleges csatornái alakulnak ki. A dolgozók úgy érzik, hogy felesleges rétegek vannak a munkahelyi struktúrában. Ez a tény nem egyszerűen csak gazdaságtalan termelést, de elégedetlenséget, feszültségeket, viszályt teremt az egyes üzemi csoportok között. A szervezeti tagolás tehát olyan tényező, amelyet a vezetés nem hagyhat figyelmen kívül.

Lássunk néhány példát az üzemi rétegződés főbb tényezőire:

A munkaszervezetben elfoglalt hely. (A beosztási és szakképzettségi szint és az ebből eredő jövedelmi tényezők.)

Munkások: művezetők (nem minden esetben), szakmunkások, betanított munkások, segédmunkások, kiseg'tők.

Irodai dolgozók: képzettséggel rendelkezők, képzettség nélküliek.

Középszintű szakemberek: műszakiak, üzemi vagy profiltevékenységet kiegészítők.

Vezetők és magasabb szintű szakemberek: beosztott, részben

önálló munkakörrel rendelkezők, üzemi egység (gyáregység-, osztály- stb.) vezetők, a vállalat felső szintű vezető csoportja.

A munka jellege (fizikai vagy szellemi, a technikai jellegzetességek stb.);

A fizikai munka: nehézségi foka szerint, bonyolultsága szerint (mechanikus vagy szellemi munkát is igénylő), a munka üteme szerint (változatos, monoton), a munka technikai felszereltsége szerint (kézi, gépi, mechanizált, automatizált stb.), a szellemi munka jellege szerint (mechanikus, alkalmazó vagy alkotó jellegű).

A feladat nem egyszerűen az, hogy lássuk, milyen rétegek vannak (bár ez is jelentős), hanem, hogy *rétegsajátosságok szerint vezessünk*, lássuk, hogy a rétegek különbségeiből milyen következmények származhatnak.

A munkahelyi légkör tényezői

A munka- és üzemszociológiai kutatásoknak világszerte két céljuk van. Az egyik: feltárni a munkateljesítmény fokozásának társadalmi tényezőit; a második: keresni a munka humanizálásának lehetőségeit. A marxista munka- és üzemszociológia azt kutatja: hogyan lehet úgy növelni a munkateljesítményt, hogy fokozatosan megszűnjön a munka elidegenedése és gazdagodjon annak emberi, humanizált jellege.

A munkahelyi légkör nagyon sok elemből összetett jelenség. *A jó munkahelyi légkör alaptényezője az elégedettség, amely több tényezőből áll:* fizetés, beosztás, a munka jellegzetességei, nehéz, változatos, monoton (tiszta, piszkos, szakmunka vagy segédmunka stb.), a munkarend, az időbeosztás, a munkakörülmények (szociális és technikai feltételek), a munkaelosztás, a vezetési módszerek, a munkatársakkal való viszony, a munkahelyi demokrácia, előrehaladási lehetőség, lakóhelytől való távolság stb., stb.

A dolgozók igényei nem egyformák. Lehetnek maximalisták és irreálisak, lehetnek reálisak, de nem teljesíthetők, és lehetnek

jogosak és teljesíthetők. Találkozhatunk igénytelen dolgozókkal is. Az elégedettség attól függ, milyen nagy a különbség az igények és a lehetőségek között. Ha csökken a kettő közötti távolság, nő az elégedettség és megfordítva. E tény szükségessé teszi az igények behatóbb tanulmányozását. Az igények kialakulása már gyermekkorban kezdődik. A család, az iskola, a tömegközlekedési eszközök, a pályaválasztási propaganda, az ismerősök életmódja értékmintákat közvetít és igényeket teremt. Egy Csehszlovákiában végzett kutatás során a következő értéksorrend alakult ki a munkahellyel kapcsolatos igények terén: jó kereset, jó munkakörülmények, jó vezető, igazságos bánásmód, jó munkaszervezés, érdekes és szakképzett munka, baráti-munkatársi közösség, beleszólás a vállalati ügyekbe.

A mi Politikai Főiskolánk Szociológiai Tanszéke is végzett vizsgálatot a gépiparban. Arra a kérdésre, hogy a dolgozó mit szeret a munkájában, a következőket felelték: a jó viszonyt a munkatársakkal (49,5%), a változatosságot a munkában (31,3%), azt, hogy a munkahely közel van a lakóhelyhez (29,3%), a vezető törődik a dolgczóval (23,2%), nem mechanikus a munka (24,5%), jó az étkezési és a tisztálkodási lehetőség stb. (22,3%). Nem szeretik viszont, hogy: kevés a kereset (31,7%), nehéz a munka (28%), nem jók a munkafeltételek (25,8%), nem jó a műszaki felszereltség stb. (20,2%).

Az Egyesült Államokban végzett egyik vizsgálatban az üzemhez való viszony szempontjából első helyen áll a foglalkoztatás biztonsága, második helyen a beosztás, illetve az elöljárók bánásmódja, negyedik helyen a fizetés, illetve az előrejutási lehetőség. A bányászatban például, ahol nagyobb a munkaerő-kereslet, az állásbiztonság nem játszik szerepet.

A munkahelyi demokrácia

A munkahelyi közérzet fontos része, hogy milyen a dolgozók részvétele a vezetésben. Világszerte, de különösen a szocialista országokban erősödő tendencia a demokratikus fórumok szere-

pének fokozódása. Ez többféle módon valósulhat meg. *Közvetlenül* (az emberek közvetlen *beleszólása az ügyekbe) észrevételek, javaslatok* stb. *Közvetetten a választott képviselők útján.* (Az érdekképviselet személyes megbízott vagy politikai-társadalmi szervezetek által.) A *fórumok* révén, ahol el lehet mondani a javaslatokat, észrevételeket, meg lehet vitatni a javaslatokat, tervezeteket (értekezleteken, röpgyűléseken stb.).

A helyi demokráciát sokszor leszűkítik a termelési tanácskozásra, vagy a szakszervezet érdekvédelmi funkciójára. Valójában az üzemi demokrácia sokkal többrétűbb, átfogóbb kategória. Többször tapasztaljuk, hogy egyes munkahelyeken a dolgozók elégedetlenek az üzemi demokráciával, pedig vannak megfelelő fórumok (értekezletek, gyűlések, tanácskozások), ahol el lehet mondani a panaszokat, javaslatokat. Azonban nem működik jól a közvetlen demokrácia szintje, a vezetők és a beosztottak mindennapos kapcsolata. Fordított helyzet is előfordul. Az emberek elégedettek a helyi demokráciával, pedig a fórumok elég rosszul működnek. Itt azonban a vezetők és a dolgozók kapcsolata olyan, hogy bármikor el lehet mondani a javaslatokat, észrevételeket és ezeket komolyan veszik. A helyi demokrácia tehát nem egyszerűen a fórumok kérdése, hanem a vezetés és az egész kollektíva együttműködésének, együttes tevékenységének naponta megújuló módszere, stílusa.

Természetesen a helyi demokráciának egyéb feltételei is vannak. Ilyen például *az információ-rendszer megfelelő kiépítése és működtetése.* Nem csupán a szakmai, termelési információ rendszerére gondolunk, hanem ennél többre. A vállalati tevékenység fő kérdéseiről, ügyeiről való általános tájékoztatásra. Nem konkrét feladat-információról van itt szó, hanem tájékozottságról, amelynek alapján képünk alakul ki az osztályunkról, az intézményünkről, annak reális lehetőségeiről, s a benne elfoglalt helyünkről és szerepünkről. Csak a tapasztalat és a tájékozottság teszi lehetővé a döntések reális megítélését. Komplex informálásról van tehát szó ebben az esetben. Ezt az elvet sokan ellenzik, mondván, minden vezetőnek megvan a maga feladata, jogköre, és hogy a döntések körülményeiről beszél-e vagy sem, az teljesen az ő egyéni stílusától függ. Ez nem egészen van így. A vállalat céljairól tudniuk kell a dolgozóknak és nemcsak a

feladat-információk során. (A leszűkített információ nem is tudja feladatát betölteni.) A jó információ-rendszer természetesen nemcsak fentről lefelé irányuló tájékoztatás, hanem lentről felfelé irányuló tájékozódás is. Sőt a bürokratikus kerülők kiküszöbölése érdekében az egyenrangú szervek között szükség van közvetlen, horizontális tájékoztatási csatornákra is. Az információ-rendszer és a közvélemény alakulása között szoros az összefüggés. A közvélemény hangulata a munkahelyi légkör tudati tükröződése. Közvélemény alakulhat ki általános kérdésekben, vagy egy intézkedéssel, tervvel, döntéssel, személyekkel vagy eseménnyel kapcsolatban. A rétegeknek, csoportoknak ezek az állásfoglalásai lehetnek igénlőek vagy tagadóak. De akármilyen irányúak is, mindenképpen befolyásolják az emberek cselekedeteit és törekvéseit.

A vezetői döntéseknél a közvéleményt nem lehet, illetőleg nem szabad figyelmen kívül hagyni. Ez nem jelenti azt, hogy a döntéseket a közvéleményre kell alapozni. A közvélemény ritkán szakszerű. A szakirányítás és a közvélemény részéről a megítélés különböző jellegű lehet. A közvélemény részlegesebb érdekek és köznapibb tényezők alapján ítél, mint a vezető szakember. Sokan ennek alapján úgy vélik, hogy a közvéleményt ezért nem is kell figyelembe venniük. Ez az ellenkező szélsőség. Nézetünk szerint az a helyes, ha a közvéleményt a vezető nemcsak megismeri, meghallgatja, hanem a döntésnél figyelembe is veszi. Az esetek többségében az a helyes vezetői eljárás, ha bizonyos mértékű kompromisszumot hozunk létre a szakszempont és a közvélemény között. (A vezetés művészete - a többi között - abban áll, hogy kellően meg tudja ítélni, mikor kell és mikor nem lehet figyelembe venni a véleményeket.) Jó légkörű munkahelyen a közvélemény és a „hivatalos" vélemény megközelítőleg egybeesik. Fontos feladat *a dolgozók véleményének rendszeres megismerése és figyelembevétele*, mert a vezetők és a beosztottak optimális együttműködésének, a jó munkahelyi demokráciának is ez az alapja.

A szociológia tehát a konkrét vizsgálat és az elméleti elemzés egysége. Az általános szociológia a társadalom szociális struktúrájának és alkotó részeinek szerepét és leírását adja. Az ágazati szociológiák (a politikai, a munka-, az üzem-, a település-, a

vezetés-, a művelődés- stb. szociológia) viszont egy meghatározott részterület társadalmi vagy csoportsajátosságaival foglalkozik.

A vezetők számára sokszor jelentős egy terület empirikus – tapasztalatokon alapuló – ismerete, mert túlmutat a szubjektív vélekedéseken. Más alkalommal viszont nem egyszerű adatközlésre, hanem általánosított, koncepciózus magyarázatra van szükség.

Ami az egyik megközelítésben tisztán gazdasági, munkaügyi vagy szervezési tényezőnek látszik, az a másik oldalról csoporttudat, közvélemény, közérzet. Nem lehet az emberi tevékenységeket közösségi kereteiktől függetlenül szemlélnünk. A szociológia ahhoz nyújt segítséget, hogy a vezető sokoldalúbban, összetettebben lássa a vezetési és tevékenységi folyamatot, átfogó rendszerbe helyezze az egyéni és a csoporttevékenységeket.

Pataki János

A politikai és szakmai vezetők együttműködésének kérdései

Az együttműködés általános követelményei

A szocializmus építése során különös jelentősége van annak, hogy megfelelő együttműködés alakuljon ki a gazdasági vezetők, valamint a helyi párt- és társadalmi szervek között. A mi viszonyaink között *a szakmai és a politikai vezetés közös cél érdekében tevékenykedik. Ez a közös cél a fejlett szocializmus építése*, a szocializmus anyagi-műszaki alapjainak bővítése, a lakosság életszínvonalának emelése, a kulturális és egészségügyi ellátás fokozása, a szocialista személyiség kialakítása. *Lenin* már 1918-ban megállapította: „Csupán a szocializmus teszi lehetővé, hogy nagymértékben kiterjesszük és kellőképpen alárendeljük magunknak a társadalmi termelést és a termékelosztást olyan tudományos megfontolások szerint, amelyek arra vonatkoznak, hogy miképpen tegyük valamennyi dolgozó életét a legkönnyebbé, olyanná, amely megteremti számukra a jólét lehetőségét".[1] Amikor közös célról beszélünk, akkor természetesen nemcsak országos nagy terveinkre gondolunk. Az adott üzemben például együttesen megoldandó közvetlen feladat, hogy a termelékenység fokozásával biztosítsuk a gazdasági növekedést, korszerűsítsük a gyártmányszerkezetet, javítsuk a munka- és üzemszervezést stb. Egy oktatási intézményben csak az állami és társadalmi szervek közös tevékenysége eredményezheti az oktató-nevelő, a tudományos-kutató munka színvonalának emelését stb.

[1] *Lenin* Összes Művei. 36. köt. Kossuth Könyvkiadó 1972. 359—360. old.

A szocialista társadalom lényegéből következik a megfelelő együttműködés megteremtésének szükségessége. Megjegyezzük, hogy a tőkésországokban is tapasztalható bizonyos „együttműködési" törekvés. A vállalati vezetők egyes kérdésekben megegyezésre törekszenek például a szakszervezetekkel. Ez az „együttműködés" azonban tartalmában és formájában minőségileg más jellegű. Nálunk a vezetés minden szférájában - párt, állami, üzemi, intézményi stb. - a közös cél elérése az irányadó. Azzal természetesen tisztában kell lennünk, hogy egész társadalmi életünket átszövik az érdekviszonyok, amelyek előidézik, befolyásolják, néha keresztezik egyes csoportok és egyének tevékenységét. Mindez nem mond ellent előző megállapításunknak. Ugyanakkor ez a valóság nemcsak lehetővé, de parancsolóan szükségessé is teszi a harmonikus együttműködést. *Ez természetesen nem zárja ki, sőt feltételezi az elvtársi vitákat a mindennapi munka során.* A gyakorlati élet számtalan példája igazolja, hogy a megfelelő együttműködés hatalmas alkotó energiát szabadít fel. Jótékonyan hat a munkahelyi közérzet alakulására és kimeríthetetlen tartalékot, lehetőséget rejt magában a vezetés színvonalának emelésére. Az együttműködés javítja, az *együttműködési készség hiánya pedig feltétlenül csökkenti a munka eredményességét.*

A különböző jellegű üzemek, intézmények tevékenysége sokszínű, változatos. Következésképpen az együttműködésnek sajátos formái vannak, melyek csak egy-egy meghatározott típusú üzemre, intézményre vonatkoznak. Ugyanakkor természetesen vannak olyan általános jegyek, követelmények - amelyek lényegében minden üzemre, intézményre érvényesek. A kitűzött feladatok megfelelő megoldása csak a munkamegosztás révén lehetséges. Gyakran előfordul, hogy a vezetés és a társadalmi szervek feladataikat nem tudják megfelelően körülhatárolni. Egyes pártszervek, pártszervezetek például szem elől tévesztik, hogy munkájuk mindenekelőtt politikai jellegű. Helyenként nem értik világosan azt, hogy pártunk a gazdaság területén is elsősorban és alapvetően elvi-politikai állásfoglalásokkal, a fejlődés fő irányának meghatározásával biztosítja vezető szerepét. Természetesen a párt központi vezető szerveinek és az üzemi pártszerveknek nem azonosak a feladataik. Az üzemi

pártszervek és szervezetek megfelelő formában és mozgalmi, politikai módszerekkel ösztönzik, segítik a gazdasági építőmunkát, biztosítják a termelés pártellenőrzését. A közös feladat a gazdaságpolitika helyi végrehajtása. Ebben a gazdasági és társadalmi vezetésnek sajátos szerepe van. Nagyon lényeges annak eldöntése, hogy milyen kérdésekkel, hogyan és milyen fórumokon foglalkozzanak. Nézzünk egy példát: a Marx Károly Közgazdaságtudományi Egyetemen jelenleg egyik leglényegesebb feladat a közgazdászképzés továbbfejlesztése fő irányának meghatározása. E munka főbb fázisai a következők: az alapkoncepciót – esetleg alternatívákat – kidolgozza (kidolgoztatja) az állami vezetés (és nem a párt- vagy társadalmi szervek vezetői). Ezt a testületi viták követik, együttesen vagy külön-külön tárgyalja a Rektori Tanács és az egyetemi pártbizottság. Bizonyos kérdéseket egyeztetnek a szakszervezeti és a KISZ-szervekkel. Döntés után az állami, a párt- és társadalmi szervek vezetése – kölcsönös konzultációk után – kimunkálja saját konkrét feladatait. E folyamatot természetesen leegyszerűsítettük. A valóságban a mindenkori konkrét esetben kell eldönteni – gondos mérlegelés után –, hogy például együttes, vagy külön értekezlet-e a célravezető, tartalmilag mely kérdések kiemelése szükséges, milyen előkészítő munka indokolt stb.

Harmonikus együttműködés csak úgy képzelhető el, ha mindenki maradéktalanul elvégzi saját – pontosan körülhatárolt – munkáját. Ez azonban a dolognak csak az egyik oldala. Az is nagyon fontos, hogy ismerjék a másik fél tennivalóit is. Ebből a szempontból emlékeztetünk a Központi Bizottság X. kongresszusán elhangzott beszámolójának egy részére: „Aki politikai síkon intézkedik, az számoljon döntéseinek gazdasági hatásával, aki viszont gazdasági kérdésekben dönt, mérlegelje a politikai körülményeket."[2]

A textiliparban például jelenleg a rekonstrukció, a műszaki fejlesztés áll előtérben. Az iparág zömében végrehajtandó rekonstrukció mélyreható változásokat eredményez a termelésben, a gazdasági eredményekben. Jelentősen javítja az ott dol-

[2] A Magyar Szocialista Munkáspárt X. kongresszusának jegyzőkönyve. Kossuth Könyvkiadó 1971. 116. old.

gozók élet- és munkakörülményeit és ezzel számottevően befolyásolja nézeteiket is. E nagy jelentőségű feladat megoldása egy adott üzemben csak úgy képzelhető el, ha pontosan kimunkálják és megfelelően összehangolják a gazdasági vezető, a párt- és a társadalmi szervek konkrét feladatait, vagyis ha ismerik egymás lépéseit.

Az együttműködés folyamatának elemei

Korszerű vezetés, eredményes munka nem képzelhető el sokoldalú tájékoztatás, kellő informáltság nélkül. Ez vonatkozik a vezetés minden formájára és szintjére, országosan és helyileg egyaránt. Törvényszerű, hogy ennek felismerése éppen az utóbbi esztendőkben erősödött. Összefügg ez belső építőmunkánk, a fejlett szocialista társadalom építésének igényesebb és összetettebb feladataival, pártunk politikájával és számos egyéb tényezővel.

A jó együttműködés elengedhetetlen előfeltétele a rendszeres és megfelelő tartalmú kommunikáció. A döntéselőkészítés időszakában többoldalú tájékozódásra van szükségünk. Ezt biztosíthatja a konzultáció, amely elősegítheti döntéseink biztonságát.

A kölcsönös konzultációk lehetővé teszik a vélemények kicserélését, ütköztetését. A különböző érvek és megoldások kidolgozására újabb gondolkodásra késztetnek. Ez már önmagában is hasznos, mert - az esetek többségében - végül kialakul a legjobb megoldás. A gyakorlat azt mutatja, hogy ezt a *„kollektív bölcsességet" nem pótolhatja egyetlen személy vagy szerv kiemelkedően jó képessége sem. Lenin* erről így beszélt a népgazdasági tanácsok I. kongresszusán: „Csak a kollektív tapasztalat, csak a milliók tapasztalata adhat ebben a tekintetben döntő útmutatást, éppen azért, mert a mi ügyünkhöz, a szocializmus építéséhez nem elegendő azon felső rétegek százainak és százezreinek a tapasztalata, amelyek a történelmet eddig csinálták mind a feudális, mind a kapitalista társadalomban. Mi éppen azért nem cselekedhetünk így, mert mi közös tapasztalatra, a dolgozók

millióinak tapasztalatára számítunk."[3] Talán célszerű emlékeztetni arra, hogy milyen sokoldalú tájékozódás, eszmecsere alapján készülnek el pártunk kongresszusainak előterjesztései, határozatai. A Központi Bizottság a kongresszusi okmányok előzetes tervezeteinek fő kérdéseiről meghallgatja nemcsak a pártszervezetek, hanem a tömegszervezetek és -mozgalmak véleményét is. Elmondhatjuk, hogy szinte egész felnőtt lakosságunk részt vesz azokon a vitákon, amelyek a pártélet, a szocialista építőmunka minden lényeges kérdését érintik. Ez is jelentősen hozzájárul ahhoz, hogy a kongresszusok megfelelő határozatokat hoznak. A munka minden szakaszában – a végrehajtásnál különösen – *fontos, hogy „egy nyelven beszéljünk"*. A megfelelő információk, viták, konzultációk alapján kialakult döntés után megengedhetetlen, hogy „más utakon járjon" az állami, a gazdasági, valamint a párt- és társadalmi vezetés. A magasfokú felelősségérzet, a korrektség, a politikai bátorság elengedhetetlen követelménye a jó együttműködésnek. Példákkal lehetne bizonyítanunk, hogy milyen *károkat okoz, ha a vezető valamilyen döntését nem támogatják a párt-, a szakszervezeti és KISZ-szervek, és fordítva, ha például a helyi pártszerv határozatával nem tud azonosulni a gazdasági vezető.*

A harmonikus együttműködésnek vannak objektív és szubjektív feltételei. Az eddigiekben főként az objektív tényezőkről volt szó. A továbbiakban néhány – jórészt – szubjektív vonást említünk.

A kölcsönös bizalom hiánya számtalan esetben lehetetlenné teszi a közös munkát és fordítva, *a bizalom gyakran átsegít igen nehéz időszakokban is.* Már említettük, hogy a mindennapi munka elképzelhetetlen a vélemények cseréje, bírálat, időnként szenvedélyes viták nélkül. Ha – kellő bizalom hiányában – nem a lényegre figyelünk, hanem hátsó gondolataink vannak, ez megmérgezi a légkört, gátolja a tevékenységünket. *Egyes vezetők szembeállítják a bírálatot a bizalommal.* Valahogy így érvelnek: „vagy bíztok bennem – képességeimben, jó szándékomban – és hagytok dolgozni, vagy szüntelenül kifogásoljátok tevékenységem egyik vagy másik területét". Mondanunk sem kell,

[3] *Lenin* Összes Művei. 36 köt. 358—359. old.

hogy ezzel a nézettel semmire se mehetünk. Korszerűen vezetni, kellő biztonsággal dönteni bonyolult kérdésekben csak úgy lehet, ha környezetünk bíráló megjegyzéseit nagyon komolyan vesszük. *A kritika és a bizalom nem egymást kizáró, hanem egymást elengedhetetlenül feltételező fogalmak.* Szembeállításuk hibás felfogást tükröz és káros gyakorlathoz vezethet. A bizalom gondolatkörébe tartozik egymás támogatása, a másik fél tekintélyének óvása. Ha a párt- és társadalmi szervek egyértelműen támogatják az állami (gazdasági) vezető helyes elképzeléseit, terveit, intézkedéseit - sajátos eszközeikkel segítik azokat - akkor az eredmény megsokszorozódik. A vezetőnek viszont minden rendelkezésére álló eszközzel, meggyőződéssel kell kiállnia a párt és társadalmi szervek döntései mellett.

Helyenként hallhatunk olyan - demagóg - véleményt, hogy a párttitkár vagy a szakszervezeti vezető akkor dolgozik jól, ha szüntelenül éles vitája van a gazdasági vezetővel. Ellenkező esetben elvtelenségre gyanakodnak. E nézetet vallók nem értik a lényeget. A Központi Bizottság 1973. november 28-i üléséről kiadott közlemény így fogalmaz: „a pártszervezetek politikai munkájukkal támogassák a gazdasági vezetőket a gazdálkodás hatékonyságának növelésében, a kapacitások ésszerű kihasználásában, a termelési struktúra korszerűsítésében, a termékek minőségének és a munka szervezettségének javításában, a munka-, technológiai, pénzügyi fegyelem további megszilárdításában, a takarékos gazdálkodásban. A politikai tömegmunka segítse elő olyan egységes szemlélet kialakítását, amely hozzájárul a rendelkezésre álló eszközök minél célszerűbb felhasználásához... A szakszervezetekben... dolgozó kommunisták... az érdekvédelmi tevékenység mellett következetesen támogassák a termelés hatékonyságának további javítását, a racionális üzem- és munkaszervezést, a teljesítményhez igazodó bérezést, a szocialista munkaverseny fellendítését."[4] Vagyis a támogatás a lényeg, mely természetesen sokirányú. Néha ez éles bírálatot, máskor elismerést, ösztönzést, rendszeres ellenőrzést jelent, nem pedig állandó vitákat. A kölcsönös támogatásnak a mindennapi

[4] Közlemény a Magyar Szocialista Munkáspárt Központi Bizottságának 1973. november 28-i üléséről. Népszabadság, 1973. november 30.

munka gyakorlatában állandóan érvényesülnie kell. Különösen érvényes ez nehéz, kockázatos feladatok megoldásának időszakában. Általános tapasztalat, hogy *amikor jól mennek a dolgok, akkor kölcsönös a támogatás. Amikor nehézségek támadnak,* kisebb-nagyobb zökkenők jelentkeznek, *akkor csökken a bizalom, egymásban keresik a hibát, ahelyett, hogy szorosan összefogva, személyre való tekintet nélkül, az okokat feltárva keresnék a megoldást.*

Az együttműködés során nem szabad szem elől tévesztenünk, hogy egyik legfontosabb feladatunk a mindennapi munkában jelentkező feszültségek, ellentmondások feltárása, az előrehaladást akadályozó, ellentmondásokat feloldó utak és módok megjelölése, ezek alapján a feszültségek megszüntetése. Egy nagyüzem vezérigazgatója az együttműködést a következőképpen fogalmazta meg: „Nálunk jó az összmunka, mert együtt sírunk és együtt nevetünk." E summás mondatra érdemes figyelni, mert – bár lehet benne negatív kicsengés is – a lényegre tapint. Ha például a pártszervezet beszámoltatja a gazdasági vezetőt, vagy kritikai megjegyzéseket tesz, ezt mindig „belülről" és ne „kívülálló" módjára tegye. Amikor a szakszervezeti szervek – mint a dolgozók képviseleti és érdekvédelmi szervei – jogaikat és kötelességeiket gyakorolják, ugyanez vezérelje őket. Vonatkozik ez természetszerűleg a KISZ-re is, amikor a fiatalság elképzeléseit, kívánságait, javaslatait kifejezésre juttatja. Ugyanakkor az állami, gazdasági vezetőnek is ismernie kell a párt- és társadalmi szervek gondjait, s magáénak is tartva azokat, nagy körültekintéssel kell részt vennie ezek megoldásában. Csak úgy tudnak igazán együtt örülni az elért eredményeknek és közösen nekirugaszkodni a megoldandó feladatoknak.

Végül a jó együttműködés elengedhetetlen feltétele, hogy tiszteletben tartsák egymás jogait, felelősségi területeit. *A gazdasági vezetőnek jól kell érteni például azt, hogy a pártszervezet az egész általa irányított egység politikai vezetője. A pártszervezetnek viszont tudnia kell, hogy az igazgató helyileg az államot képviseli.* Egyszemélyben felelős – felsőbb állami és gazdasági szerveknek – a rábízott eszközökért, azok célszerű működtetéséért, a dolgozók tevékenységéért. Nem presztízsokokat, hanem az elveket kell szem előtt tartani.

Az állami, gazdasági vezetők és a párt- és társadalmi szervek együttműködésének néhány területe

A párt vezető szerepét „általában" ma már egyetlen gazdasági vezető sem vitatja. Ennek értelmezése, felfogása, sőt nemegyszer a gyakorlata már nem ilyen egyértelmű. A párt X. kongresszusa határozatában erről a következőt olvashatjuk: „A kommunista párt vezető szerepe változatlanul döntő feltétele annak, hogy érvényesüljön és erősödjön a munkásosztály társadalmi vezető szerepe, valóra váljanak forradalmi eszméi, felépüljön a szocialista, majd a kommunista társadalom."[5] A mi esetünkben ez – többek között – annyit jelent, hogy az *eredményes együttműködés csak úgy képzelhető el, ha annak irányítója, szervezője, kezdeményezője a pártszervezet.* Még nem minden vezető érti igazán – legalábbis a gyakorlatban ez nem mutatkozik meg mindig –, hogy társadalmunk fejlődésének belső szükséglete a párt vezető szerepének magasabb szintű, hatékonyabb érvényesülése. A jelen és a jövő lelkesítő feladatai alkotó elméleti munkát igényelnek. Pontosabban kell ismernünk és alkalmaznunk a szocializmus gazdasági törvényeit, a tudomány fejlődésének tendenciáit, ezek társadalmi hatásait. Fejlesztenünk kell a szocialista közgondolkodást és még sorolhatnánk tovább a feladatokat. Mindez megköveteli a párt vezető szerepének szüntelen erősítését. Zavarhatja az együttműködést részint egyes pártszervezetek hibás szemlélete és gyakorlata, másrészt egy hibás vezetői szemlélet, amelynek lényege, hogy a vezető szerep csupán a párt általános politikájában, a Központi Bizottság határozataiban testesül meg. A helyi pártszervezet tevékenységét már nem tartja ilyen fontosnak, néha tehernek is érzi és igyekszik kivonni magát az ellenőrzés, a beszámoltatás alól. Különösen vonatkozik ez a pártalapszervezetekre. E jelenségre különösen érdemes felfigyelni, hiszen a párt kongresszusai, valamint a Központi Bizottság 1972. novemberi határozata világosan megfogalmazta a pártalapszervezetek jelentőségét. „A pártalapszervezeteknek külön-

[5] A Magyar Szocialista Munkáspárt X. kongresszusának jegyzőkönyve. 489. old.

legesen fontos szerepük van a párthatározatok megvalósításában és a párt tömegkapcsolatainak erősítésében. A párt politikáját a dolgozó milliók nem kismértékben annak alapján ítélik meg, milyen tapasztalatokat szereznek közvetlen munkahelyükön, hogyan érvényesül a párt politikája helyileg, milyen az alapszervezetek munkája, a kommunisták magatartása."[6]

Olyan nézettel is találkozhatunk, amely a pártot valamiféle „eszmei faktornak" tekinti. Eszerint a pártnak kizárólag eszmei, ideológiai feladatai vannak. Szervezze a pártszervezet a pártoktatást, a pártnapokat stb. – mondják egyesek –, tájékoztasson, informáljon és ezzel segítse a feladatok megoldását. Szem elől tévesztik, hogy a pártszervezetnek nem „csak" ez a feladata, hanem ösztönöznie, ellenőriznie is kell, egyszóval biztosítania kell a párt politikájának maradéktalan megvalósulását. Világos, hogy ahol téves nézetek jelennek meg, s ezek eluralkodnak, ott lehetetlenné válik a megfelelő együttműködés.

A társadalmi szervek, az állami, gazdasági vezetés tevékenységének összehangolását csak az adott pártszervezet oldhatja meg. Ez természetesen azt is szükségessé teszi, hogy fejlődjön a társadalmi és tömegszervezetek pártirányítása, amely mindenekelőtt eszmei-politikai jellegű. *„Társadalmunkban a párt eszmei és politikai vezető szerepe érvényesül.* A párt elvi, politikai állásfoglalásait a különböző területeken dolgozó kommunistákon keresztül, a rájuk kötelező határozatok útján valósítja meg. Az állam és a társadalom intézményeinek önállóságát, hatáskörét a párt tiszteletben tartja, és a maga részéről törekszik rendeltetésszerű működésüket elősegíteni. A párt elvi, politikai állásfoglalásai alapján az ügyekben a szükséges konkrét intézkedéseket, a megvalósítás módozatait az állami és gazdasági irányító szervek, a társadalmi szervezetek vezető testületei önállóan dolgozzák ki, maguk határoznak, és határozataikért, azok végrehajtásáért a törvényes kötelmek, saját szabályzataik szerint felelősek megbízóiknak, illetve tagságuknak."[7]

[6] A Magyar Szocialista Munkáspárt X. kongresszusának jegyzőkönyve. 104. old.

[7] A Magyar Szocialista Munkáspárt X. kongresszusának jegyzőkönyve. 107. old.

Központi Bizottságunk 1973. XI. 28-i ülésén elemezte a párt káderpolitikáját, valamint a káder- és személyzeti munka helyzetét. Megállapította: „A szocialista építés egyre bonyolultabb, nagyobb hozzáértést, ügyszeretetet kívánó feladatai szükségessé teszik, hogy emeljük a kádermunkával szemben támasztott követelményeket."[8] Szocialista építőmunkánk sikere most nagyrészt azon múlik, hogy a vezetők - minden szinten - meg tudnak-e felelni a megnövekedett követelményeknek. A hatáskörök decentralizálása megnöveli a helyi szervek felelősségét, nagyobb önállóságot és döntési lehetőséget biztosít a vállalatok, intézmények vezetőinek. Biztosítanunk kell - és ez a kádermunka feladata -, hogy minden poszton megfelelő, a lehetőségeket eredményesen kihasználó, önálló, kezdeményező, demokratikusan vezetni tudó, felelősségét átérző vezetők álljanak. Olyanok, akik mindenkor gondosan mérlegelik döntéseik várható politikai, társadalmi hatásait. Most fokozottabban szükséges a vezetők segítése, képzése, nevelése, ellenőrzése. A vezetők, valamint a helyi párt- és társadalmi szervek együttműködésének nagyon lényeges területe a káder- és személyzeti munka. A tapasztalatok azt mutatják, hogy személyi kérdések eldöntésénél - a szükséges viták mellett - gyakori az egészségtelen „súrlódás". Ennek okai összetettek: részben elvi bizonytalanság - egyik vagy másik oldalról -, másrészt gyakorlati torzulások, esetenként pedig szubjektivizmus vagy presztízskérdés. Alapjában a hármas követelményt kell egységesen érvényesíteni. Ezek a következők: *politikai megbízhatóság, szakmai hozzáértés, vezetői rátermettség.* A hármas követelmény szoros egységet alkot, egymás rovására egyiket sem szabad fontosabbnak tekintenünk. Ha a jelölt valamelyik követelménynek nem felel meg, nem lehet őt vezető munkakörbe állítani. A követelmények természetesen szintenként és a munka természete szerint differenciálódnak, de mindhárom követelményt minden szinten érvényesítenünk kell. Ami a tartalmi elemeket illeti, figyelembe kell vennünk, hogy az élet a mérce magasabbra állítását követeli. A gyakorlatban gyakran a szakmai felkészültséget többre értékelik, mint politikai meg-

[8] Közlemény a Magyar Szocialista Munkáspárt Központi Bizottságának 1973. november 28-i üléséről. Népszabadság, 1973. november 30.

bizhatóságot és a vezetői készséget. Ennek több oka lehet. Előfordul, hogy a szakmai képzettséget kizárólag az iskolai végzettséggel azonosítják, nem veszik kellően figyelembe a sokéves gyakorlati tapasztalatot és a végzett munka minőségét. A Központi Bizottság 1973. novemberi ülése felhívta a figyelmünket arra a jelenségre, hogy a vezetők politikai végzettsége igen eltérő. Egyesek nem rendelkeznek azzal a – közép- vagy felsőfokú – politikai műveltséggel, amely feladataik megoldásához elengedhetetlenül szükséges. Helyenként a gazdasági vezetők politikai képzése, továbbképzése marad el a követelményektől. Bizonytalanság tapasztalható a vezetői készség, valamint a politikai alkalmasság megítélésénél is. A politikai iskolázottság nagyon lényeges mutató, de nem lehet a politikai alkalmasság kizárólagos kritériuma. A megítélésben az a döntő, hogy ki miként érvényesíti saját területén a párt politikáját.

A káderutánpótlásról is folyamatosan gondoskodnunk kell. A jelenlegi helyettesek egy része nem alkalmas a vezetők utánpótlására. A vezetőknek – a párt- és társadalmi szervekkel együtt – arra kell törekedniük, hogy szélesedjék a szükséges cseréknél számításba vehetők köre. Az a tapasztalat, hogy az esetek jelentős részében nem elég tudatos és tervszerű az előléptetés és a helyettesek képzése, továbbképzése. Minden vezető elemi feladata – sok egyéb mellett –, hogy nevelje munkatársait, beosztottait. Erősítse bennük a szocialista emberre jellemző vonásokat, tegye őket alkalmassá arra, hogy – képességeikkel arányban – vezető munkakörbe kerülhessenek. Az utánpótlás biztosításánál, a tervszerűség fokozásánál különös gondot kell fordítani a *tehetséges munkásokra, nőkre és fiatalokra.* Csak közös akarattal, együttesen lehet leküzdeni azokat a szemléletbeli és gyakorlati torzulásokat, melyek e téren nehezítik az előrehaladást.

Érvényre kell juttatnunk – minden szinten – azt az elvet, hogy a megítélés alapja a végzett munka és magatartás. A kádermunkában következetesen harcolnunk kell a szubjektivizmus ellen, biztosítva, hogy a döntések a lehető legobjektívebb alapon történjenek. A szubjektivizmus elkerülésének egyik módja a *kádermunka demokratizmusának növelése.* Személyi döntések előtt a vezetők jobban vegyék figyelembe azoknak a véleményét, akik a jelöltet a mindennapi közös munkából jól ismerik.

A vezető testületek sokoldalú vitája pedig általában csökkenti a szubjektivizmus veszélyét és lehetővé teszi az objektív megítélés kialakítását. Figyelembe kell vennünk a Központi Bizottság 1973. november 28-i ülésének útmutatásait: „Az állami személyzeti munkában tovább kell erősíteni az egyszemélyi felelősséget. Ugyanakkor a központi irányítás és ellenőrzés erősítésével, a párt- és a társadalmi szervezetek bevonásával, a bizalom és a nyíltság légkörével, elvszerű kritikával el kell érni, hogy a szocialista demokrácia fejlődéséből következően erősödjenek a kádermunka demokratikus vonásai. Ez segíti a szubjektivizmus háttérbe szorítását és káderpolitikai elveink hatékonyabb érvényesülését."[9]

Sok terméketlen vitát elkerülhetünk, ha a vezetők értik és *tiszteletben tartják a pártszervek – társadalmi szervek – döntési, illetve véleményezési jogát.* A pártszervek viszont segítik a gyakorlatban megvalósítani azt az elvet, hogy a vezető felelős az adott terület káderhelyzetéért. A minősítéseknek a káderek tevékenységének reális értékelését kell tükrözniük. A tapasztalatok azt mutatják, hogy – a jelentős fejlődés ellenére – ezek színvonala sokszor nem megfelelő. Gyakran olvashatunk formális, semmitmondó, egyoldalú feljegyzéseket, melyek csak az erényeket, vagy csak a hiányokat sorolják fel, holott a valóságban minden embernek egyaránt vannak pozitív és negatív tulajdonságai, legfeljebb e tulajdonságok arányaiban van különbség. Törekednünk kell arra, hogy az emberek megítélésénél azonos legyen a mérce. Gyakran tapasztalható kettősség, lényeges eltérés a helyi pártszerv és a gazdasági vezetés értékítélete között. Helyenként egy furcsa „munkamegosztás" is kialakul. Ennek képlete kicsit leegyszerűsítve a következő: a politikai elemeket írja le a pártszervezet, a szakmait a gazdasági vezető, a vezetőkészségről pedig nyilatkozzék a személyzeti osztály. „Egymás dolgába pedig ne avatkozzunk!" Mondanunk sem kell, hogy ezt a gyakorlatot meg kell szüntetni. A minősítések színvonalának további emelése mellett gondot kell fordítanunk a káderek képzésére, továbbképzésére. Nem szabad szem elől tévesztenünk, hogy

[9] Közlemény a Magyar Szocialista Munkáspárt Központi Bizottságának 1973. november 28-i üléséről. Népszabadság, 1973. november 30.

a kádermunka legfontosabb, legértékesebb része a nevelés. *A kádermunka állandó folyamat, amely nem korlátozódhat a felvételekre, a minősítésekre, az előléptetésekre, vagy az elbocsátásokra.* A jól végzett munka dicsérete, a hanyagság, lelkiismeretlenség, fegyelmezetlenség bírálata egyaránt a vezetői tevékenység szerves része. Sokszor elmondhatjuk, hogy súlyos mulasztásokat, hibákat, bűnöket elkerülhetnénk, ha rendszeresen szóvá tennénk a kisebb hibákat, hiányosságokat is. Nem akkor teszünk jót munkatársunknak, ha szemet hunyva elnézzük apró botlásait. Ellenkezőleg, azzal segítjük igazán, ha időben figyelmeztetjük gyengéire. A vezetőknek, valamint a párt- és társadalmi szerveknek az együttműködés során arra kell törekedniük, hogy a párt káderpolitikai elvei következetesen, torzításmentesen érvényesüljenek az adott területen.

Ajánlott irodalom

Afanaszjev, V.: Irányítás, képzés. Tudományos-technikai forradalom. Kossuth Könyvkiadó–Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó 1973.

Argyris, C.: A vezetés aktív módszere. Egy sikeres vezető portréja. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó 1971.

Bartus Imre–Gáspárdy László–Kilényi Géza.: Gazdasági vezetők jogi kézikönyve. Kossuth Könyvkiadó 1973.

Bene László: A vezetés tudományos megalapozása. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó 1967.

Duzs János: A vállalat információs rendszere és hatékonysága. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó 1970.

Faluvégi Lajos: Állami pénzügyek és gazdaságirányítás. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó 1973.

Fock Jenő: A szocializmus építésének gazdaságpolitikája. Beszédek és cikkek 1963–1972. Kossuth Könyvkiadó 1972.

Frackiewicz, J.: A munka szervezése és vezetése. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó 1973.

Gazdag Miklós–Meitner Tamás: A vezetés emberi tényezői. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó 1968.

A gazdaságirányítás új módszerei a Szovjetunióban. Kossuth Könyvkiadó 1971.

Gvisianyi, D.: Szervezés és irányítás. Kossuth Könyvkiadó–Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó 1972.

Haire, M.: Pszichológia vezetőknek. Mezőgazdasági Kiadó 1966.

Hajnal Albert–Kiss István: A kutatás és fejlesztés vezetése. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó 1972.

Hajtó Aurél–Terplán Kornél: A dinamikus termelésirányítás modulrendszere. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó 1974.

Hanika, F.: A vezetés új horizontja. Útmutató vezetők számára. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó 1970.

Haustein, H.: Prognózisrendszerek a szocialista gazdaságban. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó 1972.

Hazai Géza: Vezetők és beosztottak. Kossuth Könyvkiadó 1972.

Herczegh Károly: Vezetői magatartás – politikai állásfoglalás. Pártélet, 1973. 1. sz.

Héthy Lajos–Makó Csaba: Munkásmagatartások és a gazdasági szervezet. Akadémiai Kiadó 1972.

Izdebski, Z.–Tudrej, J.: Vállalati vezetőképzés a tőkésországokban. Tanulmány a vezetőképzés elméletéről és gyakorlatáról. Kossuth Könyvkiadó 1970.

Juhász György: Iparvállalatok munkájának pártellenőrzése. Kossuth Könyvkiadó 1974.

Kardos Lajos: Általános pszichológia. Tankönyvkiadó 1964.

Kornai János: A gazdasági szerkezet matematikai tervezése. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó 1973.

Kovaljov, A. G.: Személyiséglélektan. Tankönyvkiadó 1972.

Kozlova, O. V.–Kuznyecov, I. N.: A termelésirányítás tudományos alapjai. Kossuth Könyvkiadó 1974.

A Központi Bizottság 1972. november, az Országgyűlés 1972. decemberi ülésszakának főbb dokumentumai. Kossuth Könyvkiadó 1973.

A kutatás és fejlesztés vezetése. Válogatott tanulmányok. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó 1972.

Ladó László–Deli László–Kocsis József: A komplex iparvállalati tervezés módszertana. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó 1971.

Lange, O.: Bevezetés a közgazdasági kibernetikába. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó 1967.

Lázár György: A munka- és üzemszervezés kérdései. Kossuth Könyvkiadó 1974.

Lenin: A pártélet normáiról. Kossuth Könyvkiadó 1963.

Lenin: A szocialista gazdálkodásról. Kossuth Könyvkiadó 1966.

Lenin: A tudományos munkaszervezésről. Kossuth Könyvkiadó 1973.

A Magyar Szocialista Munkáspárt XI. kongresszusa. Kossuth Könyvkiadó 1975.

Markov, M.: Szocializmus és társadalomirányítás. Kossuth Könyvkiadó 1973.

Matousek, O.–Ruzicka, J.: Munkapszichológia. Kossuth Könyvkiadó 1968.

Michon, F.: Vállalatok gazdasági és műszaki dolgozóinak együttműködése. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó 1973.

A Minisztertanács határozata az állami személyzeti munkáról. MT. 1019/1974. V. 2.

A Minisztertanács határozata a vezetőtovábbképzés fejlesztéséről. Magyar Közlöny, 1971. VI. 22.

Molnár Imre: A vállalati felsővezetés tudományos és szakmai tájékoztatása. Módszertani kiadványok, 1971. 36. sz.

Az MSZMP KB 1973. novemberi határozata a párt káderpolitikájáról, a káder- és személyzeti munka helyzetéről, valamint főbb feladatairól. Kossuth Könyvkiadó 1974.

Munkaszervezésről vezetőknek. Kossuth Könyvkiadó 1969.

Nagy József: A vállalati rendszerszervezés elmélete. Statisztikai Kiadó 1973.

Nemény Vilmos: Gazdasági rendszerek irányítása. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó 1973.

Németh György: Lelki egészségünk. Medicina Könyvkiadó 1973.

Nyers Rezső: Népgazdaságunk a szocializmus építésének útján. Kossuth Könyvkiadó 1973.

Palicz András: Szervezetelméleti alapok és a korszerű szervezéstechnikai eszközök alkalmazása. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó 1969.

A pártélet és a pártmunka időszerű kérdései. Kossuth Könyvkiadó 1973.

Pártépítés. A párt- és tömegszervezeti munka kérdései. Kossuht Könyvkiadó 1971–1972.

Pietrasinszki, Z.: A vezetés pszichológiája. Gondolat Könyvkiadó 1968.

Pirityi Ottó: A vállalati nyereségre ható tényezők. Kossuth Könyvkiadó 1971.

Porwit, K.: Az optimumszámítás kérdései a központi tervezésben. Közgazdasági és Jogi Kiadó 1973.

Rendszerelmélet. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó 1971.

Révész Gábor: A vállalatok az új gazdasági mechanizmusban. Kossuth Könyvkiadó 1967.

Román Zoltán: Termelékenységünk az iparban. Bp. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó 1973.

Stark Antal: Terv és valóság. Kossuth Könyvkiadó 1973.

Szabó Béla: Dokumentáció, információ, megalapozott vállalatvezetés. Műszaki Kiadó 1970.

Szabó László: Piackutatás a vállalatvezetés szolgálatában. Kossuth Könyvkiadó 1971.

Szabó László: Vezetésről vezetőknek. Kossuth Könyvkiadó 1967.

A szervezés időszerű kérdései. Kossuth Könyvkiadó 1973.

Szlezinger, G. E.: Az irányítási munka szervezése. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó 1971.

Távlati műszaki fejlesztésünk főbb irányai. Közgazdasági Szemle, 1971. 4. sz.

Tervgazdaságunk időszerű kérdései. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó 1973.

Timár Mátyás: Gazdaságpolitika Magyarországon 1967–1973. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó 1973.

A tudományos munkaszervezés alapjai. Kossuth Könyvkiadó 1973.

Új management módszerek. Amit az új módszerekről minden vállalatvezetőnek tudnia kellene. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó 1970.

Az üzemi demokrácia néhány elvi kérdése. Az MSZMP határozatai és dokumentumai 1967–1970. Kossuth Könyvkiadó 1974.

Az üzem- és munkaszervezésről. Az MSZMP KB 1971. december elsejei határozata. Kossuth Könyvkiadó 1972.

Valenta, F.: Alkotó aktivitás – innovációk – hatások. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó 1973.

Varga György: Az amerikai business. Vállalati stratégia és management. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó 1970.

Varga Sándor: Iparvállalatok belső irányítási rendszere. Kossuth Könyvkiadó 1971.

Vaszkó Mihály: Munkalélektan. Tankönyvkiadó 1970.

Vilhovcsenko, E. D.: „Human relations". Egy polgári szociológiai elmélet bírálatához. Kossuth Könyvkiadó 1974.

Zala Júlia: Gazdasági hatékonyság – termelési szerkezet. Kossuth Könyvkiadó 1974.

Zieleniewski, J.: Szervezés és vezetés. Kossuth Könyvkiadó 1973.

Tartalom

I. A szocialista társadalom irányításának és a szocialista intézmények vezetésének tudományos alapjai / 5
Simon Ferenc: A vezetés helye és szerepe a társadalomban / 7
Simon Ferenc: A szocialista társadalom irányításának rendszerszemlélete / 23
Simon Ferenc: A szocialista vezetéselmélet forrásai. A szocialista vezetés lenini elvei / 45
Dr. Takács István: A politikai apparátus munkájának megszervezése / 75

II. A vezetési folyamat elemei / 97
Baranya Sándor—Vigh Lajos: Az információ szerepe a vezetésben. A politikai információ / 99
Nemes István: A tervező munka szerepe a döntések elókészítésében / 126
Baranya Sándor: Szervezési feladatok a vezetésben / 149
Baranya Sándor: Az ellenőrzes szerepe a vezetes rendszerében. A vezetők ellenőrzési feladatai / 167
Dr. Brájer Károly: Társadalmi ellenőrzés a szocialista társadalomban. A politikai ellenőrzés rendszere / 184

III. A korszerű vezetés módszerei és eszközei / 197
Flóhr Sándor: A szervezetek vezetésének és a vezetői munka megszervezésének módszerei / 199
Philip Miklós: A tudományos-technikai forradalom és a vezetői munka összefüggései / 217

Dr. Méhész József: A szocialista vezetővel szemben támasztott követelmények. A vezetői munka stílusa / 244

IV. Emberi tényezők a szocialista vezetésben / 269
Máté Györgyné: Vezető és beosztott a szocializmusban / 271
Gazdag Miklós: Az emberek megismerésének és befolyásolásának pszichológiai alapjai / 291
Dr. Balogh József: A vezetés szociológiai alapismeretei / 313
Pataki János: A politikai és szakmai vezetők együttműködésének kérdései / 327
Ajánlott irodalom / 340

A kiadásért felel a Kossuth Könyvkiadó igazgatója
Szerkesztette Szabolcsiné, Benedek Ágnes
A borító és a tipográfia Sebestyén Gyula munkája
Műszaki vezető Szécsi Andor
A szedést 1975. VI. 27-én kezdték meg
Megjelent 1975. IX. 15-én 27 000 példányban
Terjedelme 22 (A/5) ív
75—2585. Szikra Lapnyomda, Budapest

JEGYZET